

LANES RANDAL PRATES MARQUES
MARCOS ANTONIO BENETTI

**DESCENTRALIZAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NA
POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ**

**Trabalho apresentado ao Curso de
Especialização em Administração de
Pessoas – Ênfase no Setor Público,
como requisito para obtenção do título
de especialista.**

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Bulgacov

CURITIBA
2006

Dedicatória

As nossas famílias, pelo apoio e por suportarem nossa ausência durante o tempo do curso e na elaboração deste trabalho.

*“o policial precisa se conscientizar do seu próprio valor; do que ele representa; a segurança das pessoas que cumprem a lei; do símbolo que é, ao lado de outras instituições, como a Justiça e os servidores públicos em geral. Toda essa gente, ao escolher a profissão que abraçaram, deverá saber que são profissões nobres porque exigem sacrifícios pela sociedade a que servem. **Entre elas o policial é o mais sacrificado, porque oferece constantemente a própria vida para defender a vida alheia.**” [sem grifo no original] –*

Jornalista Alexandre Garcia, 1995

Agradecimentos

A Deus, por mais esta oportunidade de evolução em nossas vidas profissionais.

Ao nosso orientador Professor Sérgio Bulgacov, por sua paciência e sabedoria em nossos momentos de dúvida e desânimo.

Aos nossos amigos de estudos, pelo companheirismo e amizade, pelo apoio e ajuda constante em todos os dias de aula.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.....	32
Figura 2.....	73
Figura 3.....	79
Figura 4.....	95
Figura 5.....	96
Figura 6.....	97
Figura 7.....	98
Figura 8.....	99
Figura 9.....	100
Figura 10.....	101
Figura 11.....	102

LISTA DE GRÁFICOS

Quadro 1	16
Quadro 2	76
Quadro 3	112
Quadro 4	113

LISTA DE ABREVIATURAS

UOP's	Unidades Operacionais Militares
OPM	Organização policial militar
P/1	Primeira Seção
PMPR	Polícia Militar do Paraná
PPH	Sistema histórico financeiro
PROAR	Programa de Recuperação de Policiais Militares Envolvidos em Ocorrências de Alto Risco
RH	Recursos humanos
SEAP	Secretaria Estadual da Administração e Previdência
SEFA	Secretaria Estadual da Fazenda
SIP	Sistema Integrado de Pagamento de Pessoal

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	6
LISTA DE GRÁFICOS	7
LISTA DE ABREVIATURAS	8
SUMÁRIO	9
RESUMO	13
PREFÁCIO	14
INTRODUÇÃO.....	15
1 REFERENCIAL TEÓRICO	16
1.1 Planejamento Estratégico	17
1.2 Conceitos	22
1.2.1 Estratégia.....	22
1.2.2 Planejamento Estratégico	24
1.2.3 Plano Estratégico.....	26
1.2.4 A visão estratégica nas organizações.....	27
1.2.5 Níveis de planejamento	32
1.3 Aspectos filosóficos da PMPR	36
1.3.1 Visão.....	38
1.3.2 Missão	40
1.3.3 Princípios	42
1.3.4 A política organizacional	55
1.4 Análise de cenário	57
1.5 Ações estratégicas.....	60
1.6 Resultados do planejamento estratégico na gestão de pessoas	62

2	O ATUAL SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ.....	64
2.1	Histórico dos sistemas de gestão de pessoas	69
2.1.1	Sistemas desenvolvidos de forma isolada	70
2.1.2	Solução do tipo ilha.....	70
2.1.3	Tem “idade” de sistemas muito diferentes	71
2.1.4	Caráter econômico-financeiro.....	71
2.1.4.1	Projeções.....	72
2.1.4.2	Simulações	72
2.1.4.3	Temporalidade e Retroatividade.....	72
2.1.5	Deficiência dos sistemas	73
2.2	A implantação do META4MIND SET na PMPR.....	73
2.2.1	Problemas detectados na implantação do META4MIND SET	73
2.2.2	O funcionamento atual do sistema.....	74
3	IMPEDIMENTOS E DIFICULDADES QUE LIMITAM O ATUAL MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS	75
4	A CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE PESSOAS - (META4MIND SET)	79
4.1	Características	81
4.2	Problemas a serem atingidos.....	81
4.3	Ferramentas META4MIND SET.....	83
4.3.1	Organização	83
4.3.2	Gestão de Pessoal.....	83
4.3.3	Folha de pagamento	83
4.3.4	Seleção de Pessoal	84
4.3.5	Treinamento.....	84
4.3.5.1	Avaliação Pessoal	85
4.3.5.2	Conhecimentos+.....	85
4.3.6	Gestão de Conhecimento	87
5	FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES PARA IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO SISTEMA.....	88

5.1	Resultados esperados	88
5.1.1	De caráter técnico.....	88
5.1.1.1	Vantagens desta forma de gestão de pessoas.....	89
5.1.2	Caráter Econômico-financeiro	91
5.1.3	Caráter Institucional	91
6	AÇÕES RECOMENDADAS PARA EFETIVA IMPLANTAÇÃO DO NOVO SISTEMA	93
6.1	Instrumentos e ferramentas para implantação.....	94
7	DESCENTRALIZAÇÃO DO META4 MIND SET.....	95
7.1	Problematização	95
7.2	Solução apresentada	95
7.3	Acesso ao Meta4 Mind Set.....	96
7.4	Modularização do Sistema.....	99
7.4.1	Gestão de Férias.....	101
7.4.2	Gestão do Serviço Extraordinário.....	102
7.4.3	Relatórios Gerenciais	103
8	METODOLOGIA.....	104
8.1	Abordagem Metodológica	104
8.2	População.....	106
8.3	Amostra.....	106
8.4	Instrumentos de Coleta de dados	107
8.5	Método de análise.....	108
8.6	Validação	110
8.7	Análise dos dados.....	111
9	ANÁLISE DE RESULTADOS.....	112
9.1	Questionário.....	112
9.2	Análise e interpretação dos Dados	114
	CONCLUSÃO.....	116
	BIBLIOGRAFIA	117

RESUMO

A consulta tradicional para a elaboração deste trabalho se baseou em dados bibliográficos, extraídos de bibliotecas, trabalhos de monografias, pesquisa na internet, manuais do sistema Meta4 Mind Set e ao mesmo tempo à pesquisa de campo, trabalhando com dados reais, tendo como fonte:

a) entrevistas realizadas com o P/1 da Unidades Operacionais;

b) implantação de sistema piloto – Gestão do Serviço Extraordinário, com feedback quanto a utilização de um sistema descentralizado de gestão;

O processo buscou a livre opinião das pessoas entrevistadas e questionadas, a fim de que pudesse, com isto, se obter dados reais, para se tornarem valiosos instrumentos de opinião e busca de solução para a atual conjuntura de um sistema centralizado de recursos humanos.

O esforço foi dirigido no sentido de representar os aspectos positivos e negativos referente ao tema.

PREFÁCIO

O trabalho que ora pretendemos apresentar, intitulado “Descentralização da Gestão de Pessoas na Polícia Militar”, foi proposto em face a inexistência, no atual cenário da Corporação na área de recursos humanos. Procurando não fugir a um raciocínio lógico, e dentro da realidade, face a uma lacuna encontrada, propõe-se este estudo, que longe de esgotar o assunto, a contribuir com a Corporação. Ainda que modestamente e sujeito a críticas, buscamos uma melhor compreensão das nossas complexas formas de administração de pessoas.

O tema pode ser classificado como polêmico, em virtude de democratizar partes da gestão de recursos humanos, assunto subjetivo exigindo argumentos lógicos e racionais. Com fundamento em conceitos e práticas já aceitos como verdadeiros e formulações novas, é que analisamos seus conteúdos e assim, procuramos materializar conclusões coerentes para os objetivos que o presente propõe.

INTRODUÇÃO

As organizações continuamente valorizam as pessoas que com elas trabalham (o denominado *capital humano*), e reconhecem a importância do conhecimento que essas pessoas possuem. Além disso, também consideram que um ambiente de trabalho, com demandas cada vez mais complexas, exige a capacidade de rápida adaptação às situações variantes do processo.

O Governo do Estado do Paraná ao adquirir o sistema Meta4Mind Set pretendeu uma solução integrada e composta, para a gestão de recursos humanos (RH) e da folha de pagamento.

A pessoa é considerada o elemento ao redor do qual se move toda a informação, dando lugar a uma nova visão estratégica da organização.

A atual descentralização da gestão de pessoas na Polícia Militar do Paraná é um processo conseqüente e bastante amplo, excessivamente burocratizado, com atualização temporal de longo período, com dados que dificultam as ações de auditoria e gestão estratégica. A falta de informações gerenciais, confiáveis, compromete a gestão gerando problemas nas relações institucionais.

A Polícia Militar do Paraná (PMPR) possui um efetivo previsto de 20.314, distribuído nos 399 municípios do Estado. A gestão desse efetivo, em todos os níveis, é centralizada na Diretoria de Pessoal, em Curitiba.

Partindo desse relato, o presente trabalho terá o seguinte objetivo geral: “Caracterizar os fatores facilitadores e de dificuldades para a implantação do novo sistema de gestão de pessoas na PMPR”.

REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico, a seguir apresentado, objetiva abordar o conhecimento disponível na literatura especializada, que fundamenta a lógica da presente pesquisa.

Segundo Bruyne et al. (1991, p.101):

“Nas ciências sociais a teoria não é um luxo para o pesquisador, é muito mais uma necessidade; afirmar poder abster-se dela é uma impostura que deve ser recusada sob pena de privação do próprio fundamento de toda ciência”.

Também Asti (1976, p.10) faz referência ao fato de que “a teoria constitui o núcleo essencial da ciência, sem o qual a descrição e a experiência perderiam o sentido”.

Assim, é de extrema necessidade o caminhar dentro da literatura referente ao tema proposto, como forma de fundamentar e subsidiar os resultados obtidos no levantamento dos dados desta pesquisa.

Alves (1992) faz pertinente alerta quanto à eficiência e funcionalidade do referencial teórico, ensinando que, em qualquer circunstância, a literatura deve formar, com os dados, um todo integrado.

Este estudo persegue, com firmeza de propósito, tal desiderato; assim sendo, a revisão da literatura apresentada, restringir-se-á, tanto quanto possível, ao entendimento e contextualização do problema e ao plano estratégico como ferramenta do processo de gestão de pessoas da Polícia Militar do Paraná, conforme pode ser observado ao longo deste capítulo.

1.1 Planejamento Estratégico

Desde muito cedo na história da civilização humana, o planejamento foi utilizado como arte de sobrevivência, cujos primeiros humanos buscavam organizar-se e sistematizar suas tarefas a fim de enfrentarem as adversidades do meio ambiente.

O termo estratégia teve sua origem na Grécia, e sua designação significava “a arte do general”, “função administrativa do generalato” ou “arte da guerra”. O conceito inicial justificava-se plenamente, levando-se em consideração o fato de que a história escrita dos povos antigos confundia-se, basicamente, com a história de suas guerras.

Segundo Motta (1991):

"Desde a sua origem, aproximadamente há 500 anos a.C., o conceito de estratégia sempre esteve associado à visão militar. A estratégia, , entretanto, só passou a ser utilizada como arte da guerra após a Renascença, pois até então resumia-se à função do generalato e ao longo dos anos, através de diversos estudos, foi-se criando uma arte ou mesmo uma idéia de ciência com o propósito de elaborar planos de guerra que passou a ser denominada estratégia" (p.79).

Após longo período decorrido de evolução da civilização, transformou-se na arte da guerra, quando se sistematizou os passos a serem desenvolvidos pelos exércitos de maneira a obterem melhor sucesso nas contendas.

Os chineses que desenvolveram planos mais detalhados, não esquecendo grandes guerreiros como Anibal, Alexandre, Genghis Khan e outros. Com a formação do Estado - Nação no Século XVIII e XIX, e as grandes modificações sociais ocorridas no período, estudos estratégicos passaram a ser utilizados com o propósito de organizar a sociedade.

As primeiras experiências com o planejamento estratégico, em atividades diversas daquelas de sobrevivência ou guerra, começaram com as grandes corporações existentes neste período, em que eram traçados objetivos e metas a serem atingidos, projetando-se um cenário futuro.

Experiências com o planejamento macro de alta coordenação ocorreram com Napoleão Bonaparte, cujas variáveis do ambiente da época eram analisadas com vistas ao aperfeiçoamento do planejamento.

Este tipo de atividade foi desenvolvendo-se e o método sendo aperfeiçoado, passando a ser empregado, mesmo que de maneira incipiente, na atividade produtiva, desvinculando-se aos poucos do seu caráter oficial inicial, mas foi, durante a I Guerra Mundial, que se esboçou uma primeira manifestação de estratégia não militar.

Embora a estratégia se tenha voltado para outras áreas, continuou intimamente ligada aos militares durante a II Guerra Mundial, mantendo-se na linha bélica, com o intuito de destruir toda a infra-estrutura econômica do estado inimigo, de conquistar territórios e de estabelecer domínio político. Inclui-se, nessa época, a utilização da propaganda como forma de difusão da doutrina que se desejava implementar.

Não é possível definir claramente, embora a existência de aspectos históricos, quando começou e como se desenvolveu o planejamento estratégico. O que hoje conhecemos sobre sua estrutura e seu processo é oriundo da II Grande Guerra, quando as empresas viram-se na obrigação de preparar e organizar seus recursos para melhor definir sua ocupação no mercado. As atitudes dos empresários eram muito semelhantes as táticas e processos de ocupação usados pela guerra (Benetti, 1999).

Nesse período, verifica-se que as organizações não militares começaram a ver, nas estratégias de guerra, fundamentos para a formulação de objetivos visando à conquista do espaço econômico, lucro e expansão no mercado produtivo, numa política de enfrentamento face à concorrência de outras organizações no mesmo espaço.

Para estabelecer o equilíbrio nas relações econômicas entre Estados surge, mediando interesses, a política como forma de disciplinar tais relações e, assim, evitar conflitos que, na maioria das vezes, prejudicavam a saúde econômica dos países envolvidos, e promover o intercâmbio e alianças favoráveis de desenvolvimento.

Para corroborar tal afirmação, Braga (1982, p.9) assevera que:

“Os objetivos da guerra eram, em geral, os próprios objetivos do Estado e a estratégia, englobada pela guerra, atendia a esta, e não à Política. Com o tempo, os meios a empregar se avolumaram e se diversificaram, extravasando o campo estreito dos meios militares e passaram a requerer recursos de toda ordem, provenientes de outros campos, além do militar. Tornaram-se mais amplos os objetivos do Estado e, sobrepujaram os mais limitados, da guerra”.

Acrescenta ainda Braga (1982, p.9), citando Clausewitz: “A Guerra é a continuação da Política por outros meios”. E adiante, arremata:

“A estratégia, arte do general, passa para o domínio político, como a arte de conduzir a Política do Estado em busca do objetivo visado por essa política, ganhando amplitude como a arte do estadista. Passa a englobar a guerra, enquanto a política se sobrepõe a ambas”.

Assim, como vimos acima, a estratégia adquiriu contemporaneamente um sentido mais amplo do que a própria guerra, para significarem planos e alternativas de segurança ou atitudes de luta que poderão ou não incluir a guerra.

Motta (1991), por sua vez, sugere:

“Maquiavel propõe cálculos alternativos (estratégias) - baseados na história e em sua experiência - para prever acontecimentos e estabelecer regras de ação para o domínio político. Clausewitz faz da estratégia seu foco principal de análise e desenvolve a idéia em seu sentido atual, ou seja, na amplitude e na interdependência da guerra com dimensões sociais, políticas e econômicas” (p.79).

No Leste Europeu, as atividades planificadas passaram a ser aplicadas na sociedade politicamente organizada. Exemplo disso é a revolução soviética, cuja idéia de planificação de atividades foi desenvolvida pelos socialistas, motivada pelo grande espaço territorial e pela escassez de recursos. De acordo com alguns autores, essa foi uma das grandes contribuições da revolução à sociedade contemporânea.

A técnica de planejar visando ao futuro, foi trazida para o ocidente, nos anos de 29 e 30, em razão da grande crise que assolou o EUA naquele período. O governo americano viu-se obrigado a planejar ações com vistas a vencer a crise provocada pela conjuntura econômica mundial e desencadeada a partir da quebra da bolsa de Nova Iorque, pois era necessária uma intervenção estatal para coordenar esforços, acionando mecanismos governamentais a fim de salvar o país do caos, frente aos quatorze milhões de desempregados.

Com Roosevelt, foi desenvolvido o New Deal (Plano Novo), que se constitui no primeiro modelo de planificação numa sociedade capitalista. Outrossim, a planificação socialista dirigida com intervenção do Estado, com vias de mecanismos diretos procurava implementar o socialismo no Leste Europeu. Ao mesmo tempo, o neonazismo e fascismo emergentes na Europa implementavam a planificação com forte controle do Estado e supervisão direta do partido político dominante nas atividades econômicas e no sistema de produção.

O pós-guerra trouxe a planificação flexível com base nos princípios da democracia representativa. Nesse período, o grande marco foi o Plano Marschal (1947), onde se planejou estrategicamente a reconstrução da Europa destruída pela guerra e a expansão da indústria americana.

Os teóricos americanos aperfeiçoaram essa metodologia, porém foram os japoneses que incorporaram ao sistema produtivo e na órbita governamental.

No Brasil, nos anos 50, iniciaram-se planos mais consubstanciados. O plano de metas do Presidente Juscelino Kubsticheck envolvia macro-estruturas com vinculação econômica e decisões de grande abrangência, porém, com uma característica de plano vertical formal; a partir daí, vários outros planos na órbita governamental foram desenvolvidos, todavia, possuíam a mesma característica de conter o componente da verticalidade, do economicismo, de grande unidade, mas é importante ressaltar que continham a idéia de missão.

Foi a partir dos anos 80, com a crise do petróleo e o término dos anos dourados da economia mundial, que se revelou a escassez dos meios e urgiu a necessidade de introduzir o planejamento estratégico na atividade governamental. As internacionalizações dos capitais forçaram os governos a adotarem planejamento para amenizar as crises, desenvolvendo as idéias de atingir metas e objetivos o mais longo prazo.

Porém, no Brasil, a metodologia só foi incorporada nos anos 90, e aí sim se começou a ter uma visão científica mais aprofundada do planejamento estratégico.

1.2 Conceitos

Estudando diversos autores que tratam sobre este assunto, conclui-se ser importante ressaltar alguns conceitos elaborados pelos mesmos, pela necessidade de esclarecer melhor o tema e propiciar o seu entendimento mais profundo, de forma a contribuir para a problemática que está sendo analisada.

1.2.1 Estratégia

Tavares (2000) infere:

“A compreensão do conceito de estratégia requer o domínio dos diversos aspectos relacionados a seu significado. O termo estratégia deriva da expressão grega strategos, que significa literalmente ‘a arte do general’. Até a época napoleônica, referia-se à arte e ciência de dirigir forças militares durante um conflito. A partir dessa época, seu significado ampliou-se, incorporando um contexto mais amplo, com a consideração de medidas econômicas e políticas destinadas a aumentar as chances de vitória na guerra pelos dicionaristas. [...] Sua incorporação à terminologia dos negócios deu-se a partir da década de 60” (p. 326 e 327) (grifo no original).

Verifica-se que as obras dos estrategistas militares despertaram, nos profissionais e autores de obras de administração, um fascínio singular, fazendo com que os mesmos desenvolvessem seus trabalhos, traçando uma analogia entre a guerra convencional e a competitividade entre as organizações no mercado econômico.

Tavares (2000) acrescenta que:

“A estratégia no campo de negócios tem sido definida de muitas formas. É, segundo Andrews, a orientação dos principais objetivos, propósitos ou metas e as políticas ou planos essenciais para conseguir as ditas metas estabelecidas de tal maneira que definam em que classe de negócios a empresa está ou quer estar e que classe de empresa é ou quer ser” (p. 326).

Como se verifica, a conceituação adotada por Andrews é ampla e engloba objetivos, metas, políticas e planos. Dessa forma, a estratégia ganha maior relevância e precede aos objetivos, determinando-os. Gera as principais políticas e define o setor de negócios em que a organização quer estar e operar.

Inferre, ainda, Tavares (2000), que:

“Estratégia tem sido definida também de forma mais restrita como a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. As estratégias no contexto organizacional dependem, em ambas as definições, da determinação do ambiente ou situação e da visualização de caminhos alternativos a serem percorridos para que os objetivos possam ser alcançados. Representa um conjunto de escolhas que define a interface entre a organização e seu ambiente” (p. 327).

Também, verificou-se uma nova concepção de estratégia, que é adotada em tempo real e cuja organização, durante a execução do seu plano estratégico, não teve tempo de prever uma condição que foi estabelecida no seu ambiente, demandando novas e imediatas ações para a correção de rumos a que Benetti (1999) chama de **Estratégias Emergentes**, por surgirem em um determinado momento no andamento dos trabalhos da empresa.

1.2.2 Planejamento Estratégico

Oliveira (*apud* David Feffer, 1999) refere que:

“Concebido como ferramenta derivada da estratégia militar desenvolvida na Segunda Guerra Mundial, o planejamento estratégico no contexto empresarial pressupõe um intenso conhecimento do organismo da empresa e das influências por ele recebidas das mudanças do ambiente nos aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, visando mantê-la sempre em condições de competição com a concorrência” (p.17).

Afirma Feffer que a definição acima, extraída do Handbook of business administration, H. G. Maynard, demonstra com muita clareza, o que significou a introdução desse conceito na moderna administração empresarial.

O presente conceito, de forma brilhante e clara, coloca a importância do planejamento estratégico para o gerenciamento de uma empresa que, nos dias atuais, deseja ter sucesso na sua missão.

Com Oliveira (1999), ocorre o entendimento de que o planejamento estratégico é uma ferramenta que pode e deve ser utilizada com o propósito de gerenciamento das organizações para que elas tenham as condições de cumprir a sua missão e estabelecer-se no mercado ambiente, de forma a perenizar a sua marca através da competência firmada em princípios e objetivos.

Oliveira (1999) afirma: “O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado” (p. 33).

Sampaio (1997) Conceitua planejamento estratégico como:

“O processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir seu futuro, por meio de um comportamento pró-ativo, antecipando-se e prevendo eventuais surpresas do mercado, considerando seu ambiente atual e futuro” (p. 5).

Para Tavares (1991), planejamento estratégico:

“É o processo de formulação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais utilizando os pontos fortes e eliminando os pontos fracos da organização para a consecução de sua missão” (p. 68).

Nos conceitos de Sampaio, Oliveira e Tavares, respectivamente, constata-se a necessidade de envolvimento das organizações com a construção da sua imagem no ambiente no qual está inserida através de um comportamento pró-ativo. Compromissado e interativo de forma a se mobilizar técnica e metodologicamente, por meio de um planejamento estratégico que poderá colocá-la em condições de se antecipar às adversidades momentâneas e futuras.

Ainda, Tavares (1991) aponta as diferenças entre o planejamento estratégico e o planejamento a longo prazo, dizendo que:

“O planejamento estratégico procura definir a que tipos de necessidades atenderem; o planejamento a longo prazo define o que será ou o que a organização produzirá em um período de tempo pré-definido. Enquanto o planejamento estratégico procura saber, por exemplo, como as necessidades de utilização da energia poderão ser satisfeitas no futuro, o planejamento a longo prazo projeta, a partir de dados do passado e presente, a estimativa de consumo ou produção de energia no futuro” (p. 70).

É importante ressaltar, também, a relação entre Plano e planejamento que Tavares assim aborda: “...corresponde à relação documento técnico *versus* o processo, que envolve a análise externa, a análise de subsistemas diretivos, técnicos e social, além das ações decorrentes”.

1.2.3 Plano Estratégico

Hartmann (1998) afirma:

“É o resultado final do conjunto de atividades ou produto final do Gerenciamento pelo planejamento estratégico, cujo ponto de partida é a identificação das aspirações e de chegada dos orçamentos, o ponto de equilíbrio e a determinação da taxa de retorno dos investimentos” (p. 149).

Portanto, o plano estratégico é a concretização do processo de planejamento de uma organização, constituindo-se no produto final após todas as fases de processamento concluídas. Tavares (1991) é contundente ao afirmar que “o plano estratégico é o instrumental técnico que expressa as decisões, ações e operações definidas no processo de planejamento”. Do que podemos afirmar que o plano estratégico é a síntese decorrente da reunião dos dados, a sua análise técnica, e o

compilamento destes conhecimentos propiciam o direcionamento das ações de uma organização.

1.2.4 A visão estratégica nas organizações

Na história das civilizações, o homem sempre buscou a conquista de objetivos visando a um futuro, seja de modo individual ou coletivo, escolhendo caminhos que propiciassem uma melhor direção ou procedimento que atingissem os seus anseios e necessidades de uma melhor forma, desenvolvendo culturas e organizações influenciadas pelas condições do ambiente. Sob esse caminho, aprimoraram-se os instrumentos de trabalho, as formas de lazer, as condições de vida, e os meios de comunicação, acelerando a evolução da humanidade. Neste ínterim, as ondas de desenvolvimento foram sendo estimuladas, ocasionando variações, interesses e negócios que proporcionaram fatos marcantes, em que, países, empresas e pessoas conquistaram o seu espaço, outras sucumbiram e alguns ainda não passaram da primeira onda.

Grandes empresas que haviam conquistado o seu espaço, por não terem previsto um futuro competitivo, acabaram sendo substituídas por outras que se prepararam, investiram e continuam preocupadas com as mudanças de cenário, pois desenvolveram e mantêm nos seus princípios uma visão estratégica.

A partir dessa idéia, Tavares (2000) afirma:

“A escolha estratégica é sempre condicional: depende das condições do ambiente e da organização. Externamente, é dependente das condições ambientais, reação e da ação da concorrência, resposta do consumidor, dos canais, entre outros. Entre os condicionantes internos estão: recursos intelectuais, físicos e financeiros. [...] Sua essência é projetar, desenvolver, alavancar e lidar com mudanças, dentro da abrangência de atuação

escolhida pela organização. Por isso, envolve objetivos, busca de oportunidades ou solução de problemas e posturas” (p. 327).

Assim, para que as organizações possam elaborar o seu planejamento dentro de uma visão que atenda a razão o da sua existência, devem suas estratégias ser materializadas, de acordo com as questões contingenciais, iniciando pela elaboração de cenários alternativos. A conquista de uma visão estratégica e adequada ao ambiente, relacionada ao desempenho de sua missão, por certo se solidificará se houver acompanhamento, manutenção e ampliação das responsabilidades e comprometimentos do seu público interno, aliados ao atendimento dos anseios dos seu público alvo com vista a ocupar o seu espaço na concorrência.

Para Tavares (2000):

“A escolha de uma estratégia deve corresponder à seleção da alternativa que melhor combine tempo, risco, habilidades e recursos. Deve assegurar a consecução da missão e busca da visão, de forma compatível com os valores e estilos de gestão vigentes na organização. Deve-se persistir na busca de alternativas estratégicas até que se encontre a que melhor satisfaça a esses requisitos” (p. 327).

Muitas vezes, não se dá a importância aos aspectos históricos da organização e do ambiente em que vivem estas organizações, denotando desprezo por estes, os quais são considerados pelos autores e estudiosos de planejamento estratégico, como um dos principais fatores de comprometimento e responsabilidade, que fatalmente irão influenciar nos processos, nos objetivos e na vida organizacional.

Nesse sentido, afirma Tavares (2000):

“As decisões estratégicas são fortemente influenciadas pela história, experiência e cultura organizacional. Estas filtram a informação externa

para dar sentido à capacidade interna de respostas. Assim, a alta administração pode sustentar um conjunto de suposições básicas sobre os diferentes aspectos da vida organizacional. Essas suposições básicas necessitam de um vínculo comum, proporcionado pelas crenças, valores e políticas, a partir dos quais se definirão alguns contornos para dar suporte e consistência a estratégia” (p. 327,328).

Inobstante às decisões que possam ser desencadeadas pelos administradores, é importante que tais procedimentos sejam avaliados periodicamente, com vistas ao cumprimento das responsabilidades e compromissos, inerentes à organização que dirigem, de tal forma a promover o seu desenvolvimento, alicerçada em objetivos institucionais sólidos e permanentes, adequando-os e redirecionando-os de acordo com as mudanças que se apresentam no ambiente. As alternativas não podem ser adotadas de forma precipitada ou com excesso de entusiasmo, pois destas decisões podem depender o futuro dos seus integrantes, comprometendo o cumprimento da missão para a qual foi criada.

Dentro desse espírito, Tavares (2000), em outra passagem, coloca que:

“As estratégias dependem, também, em grande parte, da combinação entre raciocínio lógico e criatividade para dar suporte à ação. Estratégia é parte da atividade intelectual e da intuição e, por isso, existe na mente dos tomadores de decisão. Contudo, existem outros aspectos que afetam a adoção de uma estratégia. Entre eles, está o excesso de entusiasmo da equipe responsável por sua elaboração e implementação. Este pode ser contra produtivo e impedir que determinadas conseqüências negativas que eventualmente possam surgir no futuro, sejam oportunamente detectadas” (p. 328).

O mesmo autor, afirma, ainda que:

“A estratégia deve ser mais do que um somatório das ações ou táticas isoladas. É parte de toda a missão e visão de uma organização e não apenas de uma de suas áreas. Deve ser o fio condutor para o desenvolvimento de cada uma dessas áreas. Não pode estar, contudo, fora da esfera de ações organizacionais” (p. 328).

A tomada de decisão em bases sólidas fortalecerá o administrador e o gerenciamento dos processos de interesse da organização. É neste momento, que o planejamento estratégico se revela como ferramenta de utilidade essencial e adequada para planificar o que se deseja e como chegar lá. O planejamento estratégico é um processo que exige, além da dedicação, comprometimento e responsabilidade, também a participação de todos os que estão envolvidos com a vida da organização, de forma a construir o seu futuro. Portanto, tal participação deve englobar todos os segmentos da organização.

A importância desta co-participação está consubstanciada na afirmação de Sampaio (1997) quando diz que:

“Nada se faz sozinho. Assim, a participação de TODOS os integrantes da empresa é fundamental, sejam funcionários, diretores, colaboradores, enfim, TODOS. [...] O que se pretende com o planejamento estratégico, na verdade, não é adivinhar o futuro mas construí-lo, evitar ao máximo as surpresas, racionalizar o processo de tomada de decisões, garantir o sucesso da empresa em seu ambiente futuro.[...] O planejamento é um processo dinâmico, necessariamente flexível para incorporar as mudanças imprevistas do ambiente. [...] As empresas devem fazer as coisas acontecerem, devem ser proativas, devem fazer as mudanças” (p. 4 e 5).

A evolução global, nos dias de hoje, necessita que as estratégias sejam cada vez mais inovadoras para que as organizações possam permanecer atuando no ambiente com toda a sua força, pois é certo que seus competidores não permanecerão inertes e estarão buscando inovações que lhes permitam ocupar o seu espaço e até expandi-lo. O que vem a confirmar o processo dinâmico em que elas estão inseridas, e que envolve o todo, incluindo os profissionais da área.

É neste sentido que Benetti (1999) conclui:

“Ao longo dos trabalhos de uma empresa, após ter preparado seu plano estratégico, ou mesmo o seu conjunto de estratégias, ela se vê em situação de mudança das condições ambientais. Estas mudanças com certeza não foram previstas antes e, na maioria das vezes, afetam fortemente os seus negócios. Isto o obriga rever suas estratégias, ou definir novas para enfrentar os novos desafios.[...] É muito importante para a empresa, em momentos como este, que ela tenha muita flexibilidade para estabelecer novas estratégias. E isto pode ocorrer em qualquer das suas áreas, muitas vezes em um tempo que não permite muitas consultas aos níveis mais altos” (p. 61).

As novas estratégias chamadas **Emergentes** surgiram em decorrência da necessidade de atender à grande concorrência e a velocidade com que os interesses são implementados. São valiosas para as organizações que, hoje, precisam ter versatilidade para que, em qualquer lugar onde elas atuem e valendo-se do seu quadro diretivo e gerencial, possam desenvolver ações com vistas à soluções para os problemas que se depararem.

Sob essa idéia e demonstrando de forma clara a importância da pronta reação do conjunto de fatores que compõem as organizações, destaca-se Oliveira (*apud* Feffer, 1998) que afirma:

“O segredo da manutenção da eficácia e eficiência dessa arma poderosa está num afinadíssimo mecanismo de retroalimentação do sistema e mais ainda na capacidade de reação que o corpo empresarial e seus recursos, humanos e materiais, devem ter no redirecionamento do “curso de Navegação” da empresa. A retroalimentação do sistema de planejamento estratégico enseja a criação de “atalhos” ou alongamentos de percurso para que reflitam o aproveitamento das oportunidades que venham surgir, o que implica uma postura especial da empresas, seus acionistas e, principalmente, uma participação muito ativa dos funcionários agindo em permanente interação com as lideranças” (p.17).

1.2.5 Níveis de planejamento

Chiavenatto, na sua obra *Introdução à Teoria da Administração*, ao tratar das organizações e seus níveis, comenta a postura da Teoria da Contingência. Afirmar a existência de uma universalidade dos princípios de administração, não havendo uma maneira especial de organizar e estruturar as organizações, sendo segundo esta Teoria, a estrutura e o comportamento operacional, variáveis e independentes, ambiente (desafios externos) e tecnologia (desafios internos). Para fazer frente a estes desafios, as organizações, independente de seu tamanho ou natureza, Chiavenatto (1997, p.835) estabelece três níveis de planejamento que são:

- *Nível Institucional ou Estratégico* - Corresponde ao nível mais elevado da empresa, composto dos Diretores, dos Proprietários ou Acionistas e dos altos executivos. É o nível em que as decisões são tomadas e são estabelecidos os objetivos da organização, bem como as estratégias para alcançá-las.

- *Nível Intermediário* - Também chamado de nível mediador ou gerencial, é colocado entre o nível institucional e o operacional, e que cuida da

articulação interna entre os dois níveis. É o nível que lida com os problemas de adequação das decisões tomadas ao nível institucional (no topo) com as operações realizadas ao nível operacional (na base da organização).

- *Nível Operacional* - Também denominado de nível técnico ou núcleo técnico, é o nível localizado nas áreas inferiores da organização. Esta relacionada aos problemas ligados à execução. O nível operacional é geralmente composta pelas área encarregadas de programar e executar as tarefas e operações básicas da organização.



Figura 1 - Níveis de Planejamento

Fonte: Oliveira (1999, p.43)

Os níveis de desenvolvimento do planejamento assemelham-se aos níveis das organizações apresentados por Chiavenatto e são chamados de: estratégico, tático e operacional.

O planejamento Estratégico, segundo Oliveira, é um processo que atua e desenvolve-se a nível gerencial, em que o executivo traça o caminho a ser trilhado pela organização, visando à otimização na relação da empresa com o seu ambiente. Trata tanto da formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação e, para a

formulação de suas ações, leva em conta o ambiente externo e interno da empresa e a evolução futura.

O planejamento tático é um nível intermediário e trata de otimizar determinadas áreas da organização, não abrangendo o todo. Trabalha separadamente os objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. Portanto, sua abrangência, está ligada, de acordo com Oliveira, a níveis inferiores e sua finalidade principal é a utilização criteriosa e eficiente dos recursos, com vistas ao atingimento dos objetivos estratégicos predeterminados, bem como das políticas que dão sustentação ao processo decisório da organização.

O planejamento Operacional trata basicamente dos planos de ação, desenvolvidos para cada tarefa ou atividade, que na expressão de Oliveira, corresponde a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático, trata em última análise da execução das tarefas da empresa.

As principais características dos tipos de planejamentos, segundo Bengochea (1999):

“Planejamento estratégico: É projetado a longo prazo, tendo seus efeitos e conseqüências estendidos há vários anos pela frente;

Envolve a empresa como uma totalidade, abrangendo todos os seus recursos e áreas de atividade, e preocupa-se em atingir os objetivos a nível organizacional.

Planejamento tático: É projetado para o médio prazo, geralmente para o exercício anual;

Envolve cada departamento, abrangendo seus recursos específicos, e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais;

É desenvolvido por cada departamento da empresa.

Planejamento operacional: É projetado para o curto prazo, para o imediato;

Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente;

Preocupa-se com o alcance de metas específicas;

É definido para cada tarefa ou atividade;

É exigido plano de ação para sua execução”.

PLANEJAMENTO	CONTEÚDO	TEMPO	AMPLITUDE
ESTRATÉGICO	Genérico, sintético e Abrangente.	Longo prazo	Aborda a empresa como uma totalidade.
TÁTICO	Menos genérico e mais detalhado.	Médio prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente.
OPERACIONAL	Detalhado, específico e analítico.	Curto prazo	Aborda apenas cada Tarefa ou operação.

Quadro 1 – Níveis de planejamento em relação a conteúdo, tempo e amplitude.
Fonte: ACISA/PF

Ações	Estratégico	Tático	Operacional
Decisões	Alta administração	Departamentos	Operacionais
Prazos	Mais longos	Mais curtos	Mais curto que o tático
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita	Mais restrita que o tático
Riscos	Maiores	Menores	Menores que os do tático
Atividades	Fins e Meios	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior	Maior que o Tático

Quadro 2 – Níveis de planejamento em relação às ações.

Fonte: ACISA/PF

1.3 Aspectos filosóficos da PMPR

As organizações são diferentes e fatores, como a estrutura organizacional, comportamento organizacional, ambiente e tecnologia afetam o seu comportamento. Esses fatores podem ser harmonizados através de uma filosofia organizacional, cujos valores sejam bem definidos e perfeitamente entendidos pelos membros da organização. Isto inclui a sua visão de futuro, a clareza de sua missão e objetivos, bem como, os princípios que irão nortear a sua conduta na busca dos objetivos.

As organizações públicas embora que diferentemente das privadas, por serem prestadoras de serviço e não visarem lucro, também devem exercitar e fundamentar seus objetivos em uma filosofia que expresse, conforme manifestação de Tavares, suas crenças, princípios e valores.

A filosofia é um conjunto de crenças, sentimentos, valores e princípios que expressam aquilo que as pessoas acreditam, valorizam e respeitam.

Tavares (1991) afirma:

“No contexto organizacional, a expressão filosofia é, às vezes, substituída por doutrina, crença, princípios básicos, declaração de princípios, ideário, macropolíticas, etc. A definição da filosofia da organização visa fundamentar os valores que a permeiam com base nos valores dos indivíduos que nela trabalham, inclusive na sua dinâmica. [...] As noções de integridade, honestidade, justiça e equidade, devem em muitos casos, anteceder as práticas coletivas da sociedade como culto organizacional. A organização neste sentido, é um agente de mudanças” (p.138).

A filosofia implementada na organização define os parâmetros e os princípios basilares e devem responder às seguintes perguntas:

O que somos e o que queremos?(Visão)

Por quê?(Missão)

Como vamos fazer?(Princípios e valores)

Também, Tavares (1991) afirma que os enunciados filosóficos precisam resistir aos seguintes questionamentos, antes de serem tornados públicos:

"Tem substância? Isto é, contém crenças, valores e princípios que justifiquem seu registro?"

São factíveis? A organização pratica e pode praticá-los conforme enunciados?"

São acessíveis? Todos os níveis e membros da organização podem entender os enunciados e se comprometer com eles?" (p.138).

A filosofia é uma orientação básica, explicação ou justificação para as ações administrativas que, embora devendo expressar muitos elementos, pode ser, sinteticamente, representada através de *slogans*, *posters*, *banners* ou frases divulgadas ao público e internalizadas junto aos integrantes desta organização, de forma a obter confiança e lealdade das pessoas envolvidas no processo.

A comunicação filosófica precisa ser clara e continuada, devendo ser utilizada através da palavra falada e escrita em todos os canais de comunicação disponíveis pois deve atingir a todos, interna e externamente, proporcionando conhecimento e desenvolvendo conscientização.

1.3.1 Visão

É o quadro vivo de uma condição almejada no futuro. A visão pretende que as pessoas repensem e reflitam profundamente, quem são e para que estão aqui. Estabelece o foco dirigido para o futuro.

Uma visão clara, bem definida, atingível e substanciada pode fornecer um mapa da direção futura da organização e gerar entusiasmo por essa direção, de modo que todos queiram alcançá-la. A visão deve incluir o cenário de atuação da organização no futuro, ser bastante coerente, identificável, convincente para gerar comprometimento, e *ênfatizar o que pode ser e esclarecer o que deve ser*.

Segundo Bengochea (1999):

“Uma visão é, em parte, racional (produto da análise) e, em parte, emocional (produto da imaginação, intuição e valores). É importante estabelecer uma visão nítida porque ela inspira e motiva. É igualmente importante haver coerência entre as visões pessoais e a visão da organização. A Instituição projetando uma visão designa o rumo, que deseja trilhar, planeja o seu futuro de forma eficiente e tem condições de trabalhar em conjunto. Ao adotar uma visão, a Instituição e seus servidores podem estabelecer as estratégias corretas” (p.64).

A visão deve ser estabelecida como se nunca fosse mudar, nem mesmo com a possibilidade de acontecer mudanças de cenário, os objetivos estabelecidos devem ser suficientemente flexíveis para possibilitar a realização da visão. Um bom enunciado de visão deve expor aspirações de resultados e espirituais. Sua formulação implica perguntas diretas e respostas honestas. Devemos nos perguntar qual é, efetivamente, a natureza do nosso negócio?

Uma visão responde às seguintes perguntas, conforme Bengochea (1999):

" - Que espécie de órgão prestador de serviço na segurança pública queremos ser?

- O que nos diferencia dos demais?

- Que valores são prioridades verdadeiras para a próxima década?

O que me faria comprometer minha mente e meu coração com esta visão durante os próximos cinco ou dez anos?

O que o mundo realmente precisa que a organização possa oferecer?

Como esta visão representa os interesses dos nossos clientes?” (p. 65).

Após instituir na organização uma visão própria desta, que sintetize a gama de aspirações e o sonho de aonde se quer chegar, é preciso encarnar essa visão, internalizar no coração de cada pessoa envolvida e externá-la através do comportamento e nas escolhas das alternativas para a operacionalização do processo decisório.

Conclui-se citando Tavares (2000), o qual nos coloca que:

“A visão deve estabelecer uma ponte entre o presente e o futuro de uma organização, entre seu nível de aspiração e seus recursos” (p. 180).

1.3.2 Missão

A missão expressa a razão da existência de uma organização, delimita seu campo de atuação, permite saber o que é a empresa, diz qual o seu papel diante da realidade. É o propósito básico de uma organização. Traduz a dimensão do negócio que esta desempenha em seu ambiente e a razão pela qual foi criada.

Na expressão de Sampaio, é a “cara da empresa”, “a carteira de identidade” da organização e o guia para o trabalho das pessoas, materializada nas ações do dia a dia. Preserva-se o cuidado de não definir o seu campo de atuação de forma míope, centralizado num espaço pequeno em relação às oportunidades que poderão surgir durante as mudanças no ambiente.

Na definição da missão de uma organização pública, instituída em lei, transcendendo a vontade e as necessidades dos administradores, deve ser destacada a dimensão onde está inserida, quem são os beneficiários dos serviços para a qual foi criada, e o que estes esperam destes serviços e serve de critério básico para orientar a tomada de decisão, definirem objetivos e ajudar na escolha das decisões estratégicas. A missão, portanto, descreve os compromissos e a responsabilidade com a finalidade para a qual foi criada a organização.

Sampaio (1997, p. 11), para o melhor entendimento da missão numa empresa, coloca cinco questões a serem respondidas, “não necessariamente todas...: O que a empresa deve fazer? Para quem a empresa deve fazer? Por que a empresa deve fazer? Como a empresa deve fazer? Onde a empresa deve fazer?”

Oliveira (1999) reforça ao afirmar que:

“A missão da empresa é o ponto inicial para as macroestratégias e macropolíticas a serem estabelecidas, bem como fornece a direção em que a empresa vai implementar-se e determina os limites dentro dos quais será escolhida a postura estratégia relevante” (p.120).

O mesmo autor completa sua afirmativa dizendo que:

“A definição da missão deve satisfazer a critérios racionais e sensatos que devem ser: suficientemente empreendedores para terem impacto sobre o comportamento da empresa; mais focalizados no sentido da satisfação das necessidades do cliente, do que nas características do produto fabricado; capazes de refletir as habilidades essenciais da empresa;

entendíveis; realistas; flexíveis; e motivadoras” (p.121).

1.3.3 Princípios

Para a elaboração do planejamento, as organizações devem entender que suas decisões necessitam estar amparadas em princípios que formam o arcabouço das condutas e procedimentos na execução dos objetivos que se deseja conquistar.

Na expressão de Sampaio, (1997):

“A empresa deve definir seus princípios baseada naquilo que ela acredita e que se propõe a cumprir. Por exemplo, se a empresa tem como um de seus princípios o atendimento e a satisfação do cliente, ela deve se esforçar para isso, deve treinar seu pessoal para prestar um serviço de excelência, deve ter o exemplo no principal executivo da empresa na preocupação com o cliente. De nada adianta existirem princípios se estes não forem respeitados e cumpridos” (p. 14).

Julga-se importante citar os princípios de planejamento, para os quais o administrador deve estar atento, visto que eles permitirão uma opção mais apropriada à realidade e, em base mais sólida, de forma a facilitar e orientar o processo decisório inerente ao planejamento da empresa. Definindo responsabilidades dentro dos vários escalões, auxiliando nas decisões que envolvem o interesse da organização, com abrangência nos clientes, fornecedores, concorrência, comunidade e governo.

Na administração, os princípios foram inicialmente sistematizados por Fayol, que deu um cunho científico e que, até hoje, são utilizados no gerenciamento das organizações, que são:

1) Divisão de trabalho – esta é a especialização considerada como sendo necessária à eficiência na utilização da mão de obra; 2) Autoridade e responsabilidade – são relacionadas, sendo a segunda um corolário da primeira e proveniente dela. Concebe a autoridade como sendo uma combinação de autoridade oficial e a autoridade pessoal, “composta de inteligência, experiência, valor moral, serviços passados, etc.”. 3) Disciplina – respeito aos acordos que são destinados à obtenção de obediência, aplicação, energia e sinais externos de respeito. Requer bons superiores em todos os níveis. 4) Unidade de Comando – significa que os empregados devem receber ordens somente de um superior. 5) Unidade de Direção – cada grupo de atividade que tem o mesmo objetivo devem ter um só chefe e um só plano. 6) Subordinação do interesse individual ao geral – isto é auto-explicativo; quando entre os dois ocorrer divergências, a administração deverá reconciliá-los. 7) Remuneração do pessoal – deve ser justa e proporcionar máxima satisfação possível a empregados e empregador. 8) Centralização - refere-se à extensão em que a autoridade esta concentrada ou dispersa. Circunstâncias individuais determinarão o grau de centralização que virá produzir “o melhor resultado geral”. 9) Cadeia escalar – concebida como uma “cadeia de superiores” do escalão mais alto ao mais baixo, do qual ninguém deverá desviar-se “desnecessariamente”, mas que deve ser quebrada quando a obediência escrupulosa possa tornar-se prejudicial. 10) Ordem – organização de coisas e pessoas. “Um lugar para cada coisa e cada coisa no seu lugar”. 11) Equidade – combinação de interesse humano e justiça ao lidar com subordinados. Consegue-se a lealdade e devoção dos subordinados. 12) Estabilidade do pessoal – a movimentação desnecessária de pessoal é, a um só tempo, a causa e o efeito da má administração. 13) Iniciativa – concebida como a elaboração e a execução de um plano. Exorta Fayol, a que os administradores sacrifiquem a vaidade pessoal e permitam seus subordinados à prática da iniciativa. 14) Espírito de equipe – este é o espírito de que “a união faz a força”. Salienta a necessidade do trabalho em equipe e a importância da comunicação para consegui-lo.

Taylor (1998), talvez, o verdadeiro pai da moderna teoria da administração, escreveu como um homem prático de empresa, refletindo sobre a sua longa carreira

administrativa e delineando princípios que havia observado. Traçou uma teoria lógica ou uma filosofia integrada do processo administrativo que se ajustam naturalmente às teorias de administração nos dias de hoje. Fayol enumerou os predicados do administrador, princípios gerais de administração e elementos da administração.

Os predicados requeridos pelos administradores são:

- a) **Predicados Físicos** – saúde, vigor, destreza;
- b) **Predicados Mentais** – aptidão para compreender e aprender, critério, vigor mental e adaptabilidade;
- c) **Predicados Morais** – energia, firmeza, disposição para aceitar responsabilidade, iniciativa, lealdade, tato, dignidade;
- d) **Predicados de Educação Geral** – conhecimentos gerais de assuntos não pertencentes exclusivamente à função desempenhada;
- e) **Predicados de Conhecimento Especializado** – peculiares à função;
- f) **Predicados de Experiência** – conhecimento obtido através do desempenho da função.

Os princípios gerais de administração constam no desenvolvimento do trabalho e os elementos de administração são: planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Fayol distingue entre princípios e elementos, reservando o primeiro para normas ou regras, e o segundo para funções.

Também, citamos os princípios constitucionais que se encontram elencados no artigo 37 da Constituição Federal. Sendo eles, os princípios da legalidade, da

moralidade, da impessoalidade, da publicidade e da eficiência. No entanto, vamos nos cingir em abordar quatro destes, por estarem diretamente relacionados com os atos do administrador ou comandante.

- a) **Legalidade** - Por este princípio o comandante fica vinculado ao ordenamento legal, não podendo seus atos afastar-se do que dispõe a lei; sob pena de serem considerados inválidos ou nulos, e, ao mesmo tempo, podendo expor-se a três tipos de responsabilidades: disciplinar ou administrativa, civil e penal.
- b) **Moralidade** - Antes de mais nada constitui pressuposto de validade de qualquer ato administrativo público.
- c) **Impessoalidade** - Um comandante, acima de tudo, deve ser imparcial, para tanto seus atos devem ser impessoais. Inclusive em relação ao público interno. Pois, devem seus atos estar centrados no interesse público da administração, sob pena de incidir em desvio de finalidade, e, ainda, contribuir com a perda de credibilidade perante o público.
- d) **Eficiência** - Este princípio foi inserido recentemente na Constituição Federal. Estando a nos advertir da necessidade de qualidade do serviço que prestamos à sociedade. Sua definição impõe ao comandante ou administrador exercer sua chefia ou comando com presteza, dedicação e zelo; mais ainda, deve ocorrer rendimento funcional. Conforme se abstrai, não basta apenas agir de conformidade com a lei, o legislador vai mais longe, isto é, exigem-se resultados positivos no órgão ou administração em que atue.

Nos Estatutos dos Servidores Militares da Polícia Militar do Paraná (Lei Complementar Estadual nº 10.990, de 18 de agosto de 1997), constam como manifestações essenciais do valor policial militar:

Art. 6º - Os valores militares, determinantes da moral do militar estadual, são os seguintes:

I - respeito aos direitos humanos, especialmente a liberdade, a igualdade, a segurança, a vida, a integridade física e a propriedade;

II - moralidade pública, caracterizada pela honestidade e probidade, tanto no exercício das atividades administrativas quanto nas atividades operacionais;

III - responsabilidade pública, evidenciada pelo profissionalismo, pelo exercício da profissão com entusiasmo e perfeição, na busca constante de resultados;

IV - justiça - todas as ações devem ser alicerçadas em valores éticos, morais e no ordenamento jurídico da Nação;

V - lealdade, manifestada pela fidelidade aos compromissos para com a Pátria, Polícias Militares, Corpos de Bombeiros Militares e pela confiabilidade dos superiores, pares e subordinados, mas principalmente, lealdade com a população que através de seus impostos pagam os salários dos Policiais e Bombeiros Militares;

VI - hierarquia, traduzida no respeito e valorização dos postos e graduações;

VII - disciplina, significando exato cumprimento do dever e essencial à preservação da ordem pública,

VIII - patriotismo, revelado no amor e dedicação à Pátria,-

IX - civismo, através do culto aos símbolos e tradições da Pátria, das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares. além da dedicação ao interesse público;

X - constância, como firmeza de ânimo e fé nas Polícias Militares e nos Corpos de Bombeiros Militares,

XI - espírito de corpo, orgulhando-se de suas Instituições, mediante identificação legítima entre seus componentes;

XII - honra como busca legítima do reconhecimento e consideração, tanto interna, quanto externamente, às Polícias Militares e aos Corpos de Bombeiros Militares:

XIII - dignidade, respeitando a si próprio e aos seus semelhantes, indistintamente; e

XIV - coragem, demonstrando destemor ante o perigo e devotando-se à proteção de pessoas, do patrimônio e do meio ambiente.

Também a Lei complementar nº. 10.990 de 18/08/97 (Estatutos do Servidores Militares da Brigada Militar), no seu artigo 7º, descreve o sentimento do dever, a dignidade militar, o brio e o decoro da classe impõem, a cada um dos integrantes da Polícia Militar, conduta moral e profissional irrepreensíveis, com a observância dos seguintes preceitos de ética do servidor militar:

Art. 7º - Os deveres éticos, emanados dos valores militares e que conduzem a atividade profissional sob o signo da retidão moral, são os seguintes:

I - cultuar e zelar pela inviolabilidade dos símbolos e das tradições da Pátria, dos Estados, das Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares;

II - cumprir os deveres de cidadão;

III - agir com isenção, equidade e absoluto respeito pelo ser humano, não usando sua condição de autoridade pública para a prática de arbitrariedades;

IV - respeitar a integridade física, moral e psíquica das pessoas abordadas ou que estiverem sob custódia, assim como dos condenados ou de quem seja objeto de incriminação;

V - exercer a função pública com honestidade, não aceitando vantagem indevida de qualquer espécie, sendo incorruptível, como também, se opor rigorosamente a todos os atos dessa natureza:

VI - preservar a natureza e o meio ambiente;

VII - servir à comunidade, procurando no exercício da suprema missão de preservar a ordem pública, promover sempre o bem-estar comum;

VIII - cumprir e fazer cumprir a Constituição, as leis e as ordens legais de autoridades competentes, exercendo sua atividade profissional com responsabilidade, inculcando também, o senso de responsabilidade nos subordinados, sempre desempenhando sua missão de forma correta e na busca de resultados positivos;

IX - zelar pelo bom nome da Polícia Militar. do Corpo de Bombeiros Militar e de seus componentes, aceitando seus vaias e cumprindo com seus deveres éticos, nunca denegrindo ou desgastando sua imagem;

X - zelar pela correta apresentação dos uniformes, devendo os mesmos estarem sempre impecáveis;

XI - jamais apresentar-se em público ou qualquer outro lugar, em estado de embriaguez alcoólica ou sob efeito de substância química entorpecente;

XII - atuar com devotamento ao interesse público, colocando-o acima dos interesses particulares;

XIII - atuar de forma disciplinada e disciplinadora, respeitando os superiores e preocupando-se com a integridade física, moral e psíquica dos subordinados, envidando esforços para bem encaminhar a solução dos problemas apresentados;

XIV – ser justo na apreciação de atos e méritos de subordinados;

XV - dedicar-se em tempo integral e exclusivamente ao serviço Policial Militar e Bombeiro Militar, buscando com todas as energias, o êxito do serviço, o aperfeiçoamento técnico-profissional e moral;

XVI - estar sempre preparado para as missões que venha a desempenhar, entendendo que à atividade profissional não se deve misturar os problemas particulares;

XVII - exercer as funções com integridade e equilíbrio, seguindo os princípios que regem a administração pública, não sujeitando o cumprimento do dever às influências indevidas;

XVIII - abster-se, quando no serviço ativo, de buscar apoio ou de usar de influências de políticos, pessoas importantes ou autoridades estranhas à Corporação, para a obtenção de facilidades pessoais, e ainda para esquivar-se ao

cumprimento da ordem ou obrigações impostas, em razão do serviço, de interesse institucional ou circunstâncias que se encontre;

XIX - procurar manter boas relações com outras categorias profissionais, conhecendo e respeitando os limites de competência, mas elevando o conceito e os padrões de sua própria profissão, sendo cioso de sua competência e autoridade;

XX - ser fiel na vida militar, cumprindo os compromissos com a Pátria, com o Estado, com sua Instituição e com seus superiores hierárquicos, bem como na vida familiar;

XXI - manter ânimo forte e fé nas Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares, mesmo diante das maiores dificuldades, demonstrando persistência no trabalho para solucioná-las;

XXII - manter ambiente de harmonia e camaradagem na vida militar, evitando comentários desairosos sobre os componentes da Corporação, ainda que na reserva ou reformados, solidarizando-se nas dificuldades que possam ser minimizadas com sua ajuda ou intervenção;

XXIII - não pleitear para si, cargo ou função que esteja sendo exercido por outro militar,

XXIV - proceder sempre de maneira ilibada na vida pública e particular;

XXV - conduzir-se de modo que não seja subserviente e nem venha a ferir os princípios de respeito e decoro militar, ainda que na inatividade;

XXVI - abster-se do uso do posto, da graduação, ou de cargo para obter facilidades pessoais de qualquer natureza, ou para encaminhar negócios particulares ou de terceiros;

XXVII - abster-se, ainda que na inatividade, do uso das designações hierárquicas em:

a) atividade político-partidária, salvo quando candidato a cargo eletivo;

b) atividade comercial ou industrial;

c) pronunciamento público a respeito de assunto político que influencie o ambiente militar salvo os de natureza técnica; e

d) exercício de cargo ou função de natureza civil,

XXVIII - garantir assistência moral e material à família. assim como saudar rigorosamente em dia os compromissos financeiros assumidos;

XXIX - amar a verdade e a responsabilidade como fundamentos de dignidade pessoal;

XXX - exercer a profissão sem alegar restrições de ordem religiosa, política, racial ou social:

XXXI - observar as normas de boa educação, sendo discreto nos gestos, nas atitudes e na linguagem escrita e falada;

XXXII - manter-se, constantemente, cuidadoso com sua apresentação e postura pessoal, sabendo que a elegância de porte e de espírito

revelam o cavalheiro ou a dama que todo o militar estadual deve representar em público e na vida particular,

XXXIII - evitar publicidade visando a própria promoção pessoal;

XXXIV - não abusar dos meios e dos bens públicos postos à sua disposição, nem distribuí-los a quem quer que seja, em detrimento dos fins da administração pública, coibindo ainda a transferência de tecnologia própria das funções militares:

XXXV - atuar com eficiência e probidade, zelando pela economia e conservação dos bens públicos, cuja utilização lhe for confiada;

XXXVI - proteger as pessoas, o patrimônio e o meio ambiente com abnegação, coragem e destemor, porém com técnica, equilíbrio e prudência, arriscando, se necessários, a própria vida;

XXXVII - atuar sempre, respeitados os impedimentos legais, mesmo não estando de serviço, para preservar a ordem pública ou prestar socorro, desde que não exista, naquele momento e no local, força de serviço suficiente;

XXXVIII - manter sigilo de assuntos de natureza confidencial de que venha a ter ciência em razão da atividade profissional, exceto para satisfazer interesse da justiça e da disciplina militar;

XXXIX - exercer todos os atos de serviço com presteza e pontualidade, desenvolvendo o hábito de estar na hora certa no local determinado e no momento certo, para exercer a sua habilidade;

XL – ser disciplinado e disciplinador, observando os direitos e deveres, cabendo aos superiores hierárquicos a constante fiscalização e aplicação das sanções cabíveis, respeitado o direito a ampla defesa;

§ 1º. - A dedicação integral e exclusiva ao serviço militar que trata o inciso X deste artigo, obriga ao militar estadual; Independente de quadro, qualificação, especialização, atividades técnica, sexo, nível hierárquico, ao cumprimento de jornada de trabalho que compreende serviços de polícia ostensiva de preservação da ordem pública de bombeiro, instrução, ações e operações, exercícios de adestramento, revistas, formaturas, paradas, diligências, patrulhamento, expediente, serviços de escalas normais, extraordinárias. Ou especiais e outros encargos estabelecidos pelo respectivo chefe, comandante, por períodos e turnos variáveis e subordinados apenas aos interesses do dever da missão militar.

§ 2º - Além das condições fixadas no parágrafo anterior, o militar estadual está sujeito às exigências das situações extraordinárias, decorrentes de ordens de sobreaviso, de prontidão e de marcha.

§ 3º - Ao militar estadual da ativa é vedado exercer atividade de segurança privada, fazer parte de firmas comerciais, de empresas industriais e serviços de qualquer natureza, ou nela exercer função ou emprego remunerado, exceto como acionista, quotista em sociedade anônima ou por quotas de responsabilidade limitada.

§ 4º - Os militares estaduais, em atividade, podem exercer diretamente a gestão de seus bens, desde que não infrinjam o disposto no parágrafo anterior.

§ 5º. - São proibidas aos militares estaduais da ativa quaisquer manifestações individuais ou coletivas sobre atos de superiores, de caráter reivindicatórios, de cunho político-partidário e sobre assuntos de natureza militar de caráter sigiloso, sujeitando-se às demonstrações internas de boa e sã camaradagem e aos preceitos expressos no Regulamento Disciplinar.

§ 6º - Observados os preceitos da ética militar e os valores militares em suas manifestações essenciais, é assegurado ao militar estadual inativo e aos agregados, para concorrerem a cargos eletivos, o direito da participação no

meio civil, em atividades político-partidárias e em manifestações sobre quaisquer assuntos, excetuados os de natureza militar de caráter sigiloso.

§ 7º - A prescrição do parágrafo anterior não se aplica aos militares estaduais inativos quando na situação de mobilizados ou convocados para o serviço ativo.

§ 8º - É vedada a utilização de componentes das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares em órgãos civis, públicos ou privados, sob pena de responsabilidade de quem os permitir, ressalvadas as situações previstas expressamente em lei ou regulamentos.

§ 9º - É vedado também aos militares estaduais, da ativa, o comparecimento e a participação fardados, em quaisquer manifestações político-partidárias, exceto quando em serviço.

§ 10. - Ao militar estadual é proibido o exercício cumulativo de cargos ou empregos públicos, ressalvado o contido na Constituição Federal.

§ 11. - O Comandante Geral poderá determinar aos seus subordinados da ativa que, no interesse da salvaguarda da dignidade dos mesmos, informem sobre a origem de seus bens, quando haja razões que recomendem tal medida.

Na visão de Tavares (2000), que corrobora com a de Sampaio e Oliveira (1999), uma organização que quer ser bem sucedida não pode prescindir no seu planejamento, de princípios sólidos que sejam cultivados constantemente, fortalecendo o relacionamento interpessoal (interno). Esses princípios é fonte para a melhoria da motivação pessoal e, externamente, servem para manter uma posição sobre o meio ambiente, de forma que suas ações revertam em benefícios à sociedade.

Dessa forma, conclui-se segundo autores citados acima, que o processo de planejamento, voltado a gestão de pessoas, não é um ato isolado, e à medida que os princípios forem estabelecidos e aceitos por todos, como obrigações éticas, morais e legais, observados e respeitados como valores essenciais para o desenvolvimento da organização, fazem com que os planos estratégicos se tornem fortalecidos na sua construção, pelo comprometimento de todos os integrantes da organização, no encaminhamento do processo decisório e na busca dos objetivos por ela definidos.

1.3.4 A política organizacional

As políticas são regras delimitadoras ou que estabelecem parâmetros sobre o que se quer conseguir, orientando dessa forma a tomada de decisão. Dizem respeito, normalmente, na concepção de Tavares, das relações materializadas em suas funções e áreas, o que a diferencia dos princípios, das crenças, dos valores e das filosofias, visto que estas tratam da esfera mais geral da organização. Porém, alerta Tavares que as políticas podem afetar se mal elaborada, toda a organização, o que implica que sua elaboração deve ser criteriosa, para que atendam as suas especificidades propostas, considerando tanto o seu público externo, como o interno.

Oliveira (1999, p. 216), diz que:

“Políticas são parâmetros ou orientações que facilitam a tomada de decisões pelo administrador (isto para qualquer nível dentro da empresa). Dentro desse princípio, as políticas procuram refletir e interpretar os objetivos e desafios, bem como, estabelecem limites ao planejamento estratégico desenvolvido”.

Tavares (apud Kubr et al., 2000, p. 316), cita um detalhamento dos critérios que uma política deve satisfazer:

“1 – a política deve estar escrita, ser clara e abarcar toda a função;

II _ devem existir disposições para assegurar a difusão e compreensão da política em toda a organização;

III _ a política deve ter bases sólidas e ser compatível com a política nacional econômica e social e com as organizações análogas;

IV _ a política deve ser coerente com os objetivos e filosofias estabelecidos da organização;

V _ os elementos específicos das políticas devem apoiar-se mutuamente;

VI – as políticas devem ser estabelecidas como resultados de discussões e consultas aos níveis múltiplos de toda a organização, incluídas as consultas com representantes dos empregados”.

Afirma ainda Tavares que, além de satisfazer os critérios descritos, algumas condições básicas devem ser consideradas para que as políticas possam ser delineadas adequadamente. São elas:

“Estar orientada para a visão, enfatizando o negócio e permitindo o exercício da missão;

“orientar as pessoas no quadro da organização para o sentido fundamental dos seus esforços;

“estabelecer parâmetro para a tomada de decisões.”

Portanto, a política de uma organização é a forma como a administração vai avançar na direção da consecução da filosofia da empresa. Esta relacionada a ação, a decisão, a doutrina, descrição de comportamento, a regramento, ou seja, a tudo quanto operacionaliza o funcionamento institucional, fazendo desta forma o elo entre a realidade fática dos seus serviços e objetivos.

1.3.5 Análise de cenário

A análise de ambiente é uma das etapas mais importantes do planejamento estratégico. É, neste momento, que a organização volta-se para o mundo externo e procura tomar conhecimento de tudo que está acontecendo, que de alguma forma possa afetar o cumprimento da missão e objetivos organizacionais. Após tomar conhecimento do mundo externo, ela deve voltar-se para dentro de si e buscar entender o seu funcionamento e suas disponibilidades para o enfrentamento daquele ambiente externo.

A existência de uma organização está diretamente ligada à observação das tendências do mercado, concorrência, legislação, clientes e outras variáveis do ambiente externo. A atenção para as constantes oscilações do mercado, é condição essencial para a sobrevivência das empresas.

Benetti (1999), exemplifica a importância da observação do ambiente externo de uma forma simples, porém clara, dizendo que a empresa:

"Quando olha para fora é como se estivesse olhando pelas "janelas" de uma casa e, portanto, está interessada em ver todas as oportunidades que ela pode aproveitar para desenvolver-se. Ao mesmo tempo, está interessada em ver quais são as ameaças que podem influir negativamente em suas atividades.

"Quando olha para dentro é como estivesse olhando-se nos 'espelhos'. Está interessada em ver a si própria. Quais são os pontos fortes e os pontos fracos que vão permitir ou impedir a solução das questões externas" (p. 77).

As oportunidades, na concepção de Benetti (1999), são as situações do meio ambiente que a empresa pode aproveitar para aumentar sua competitividade. Proporcionam a organização atingir seus objetivos com mais facilidade, podendo melhorar sua rentabilidade. Por exemplo, ter acesso a bons fornecedores ou a entrada de novos clientes no mercado.

As ameaças são situações do meio ambiente que colocam a empresa em risco. Provocam dificuldades para o alcance dos seus objetivos, conseqüentemente, podendo haver redução de rentabilidade. Por exemplo, a entrada de novos concorrentes ou a retração de mercado são ameaças que preocupam os administradores.

As modificações do ambiente ocorrem com velocidades cada vez maiores. Visualizar as mudanças e responder rapidamente ao veloz mercado consumidor, alertam os especialistas, passa a ser fator decisivo para a permanência das organizações no mercado.

A primeira análise a ser feita é com relação ao macroambiente, composto por condições e fatores externos que influenciam a empresa, e ela tem pouco ou nenhum poder de influência. As principais variáveis são: tecnológicas, políticas, econômicas, legais e sociais.

Tavares (2000), referindo-se ao macroambiente:

"Este nível do ambiente externo proporciona as influências mais amplas e significativas na vida de uma organização. Derivam daí as oportunidades e ameaças a sua atuação. Geralmente, os primeiros sinais de mudanças ambientais são fracos e podem ser ignorados ou superdimensionados. A capacidade ou a incapacidade da organização de prever e de lidar adequadamente com sinais que precedem a maioria das grandes modificações que aí ocorrem pode explicar grande parte dos sucessos e dificuldades com os quais ela depara. Ela precisa desenvolver, por meio de métodos adequados, a capacidade de previsão dos eventos futuros e explorá-los ou neutralizá-los em benefício próprio" (p.200).

Outro ambiente a ser analisado é o ambiente operacional, com grupos mais próximos de suas atividades. Esse ambiente é conhecido como ambiente competitivo,

específico das operações diárias, grupos com os quais a empresa opera mais diretamente. Compõe este ambiente os concorrentes diretos, possíveis novos concorrentes a entrarem no mesmo ramo de negócio, empresas que vendem produtos semelhantes.

Como já foi possível observar, na análise do ambiente, às vezes, são enfrentadas situações que ao mesmo tempo são oportunidades e ameaças ao negócio. Por exemplo, o Mercosul, representa tanto uma oportunidade, pois aumenta o mercado para a venda dos produtos e serviços, mas, também, representa uma ameaça, através do surgimento de novos concorrentes. Outro exemplo é o crescimento da atratividade do segmento, no qual a empresa atua, representando tanto uma oportunidade de novos negócios, como a ameaça de entrada de novos concorrentes.

Analizando o macroambiente e o ambiente competitivo, a empresa tem condições de identificar as oportunidades e ameaças que influenciam sua atividade, possibilitando garantir o seu espaço no mercado.

A análise interna, como já foi dito, trata-se de identificar os pontos fortes e fracos da empresa, que afetam o cumprimento de sua missão, dificultando ou facilitando o alcance dos objetivos da organização.

Os pontos fortes são características competitivas da empresa, que a coloca em vantagem frente aos concorrentes. Esses pontos facilitam a empresa a buscar seus objetivos. Exemplo, se a empresa possui uma boa localização ou conhecimento do ramo que atua, são capacidades que podem ajudá-la.

Enquanto, os pontos fracos são características competitivas da empresa que a coloca em desvantagem frente aos concorrentes, dificultando o atingimento dos objetivos. Por exemplo, a falta de tecnologia de ponta ou a gestão ineficiente de pessoas são pontos fracos que prejudicam a empresa no alcance de seus objetivos.

1.5 Ações estratégicas

As ações estratégicas são os resultados de uma análise criteriosa do ambiente e dos objetivos a serem alcançados em um determinado período de tempo pela Instituição, com suporte científico e perfeitamente definido. É fundamental o conhecimento do cenário para estabelecer uma perspectiva de futuro e traçar estratégias que sejam adequadas ao estágio da organização.

Tavares (1991) estabelece três tipos de estratégia que se ajustam a determinados estágios da organização. São elas:

“A estratégia de sobrevivência é considerada adequada quando a organização sofre ameaça de extinção. Resulta quase sempre da combinação de fatores externos e internos.[...]A estratégia de crescimento torna-se recomendável quando o porte, o tipo de produção ou de determinado seguimento torna-a vulnerável a ação da concorrência.[...]. A estratégia do desenvolvimento esta presente no nível da organização na mesma relação em que o desenvolvimento ocorre no ser humano.[...]A ênfase desta estratégia localiza-se nos recursos humanos e tecnológico da organização” (p.170-173).

As estratégias também podem ser classificadas, segundo Oliveira (2000), de várias formas diferentes que podem ajudar o administrador a se enquadrar em uma ou mais situações:

“Quanto a amplitude: em macroestratégias, que correspondem a ação tomada perante o ambiente face a missão, propósitos e diagnósticos; estratégia funcional, que corresponde a forma de atuação em

relação a uma área específica; microestratégia, que corresponde a um desafio ou meta.

“Quanto a concentração: estratégia pura, na qual, existe o desenvolvimento específico numa área de atividade; e estratégia conjunta que é uma combinação de estratégias.

“Quanto à qualidade dos resultados: estratégias fortes, que provocam grandes mudanças e impacto; e estratégias fracas.

“Quanto à fronteira: estratégias internas que envolvem mudanças na estrutura; externas que envolve a descoberta de oportunidades; e estratégias internas e externas que proporcionam a interligação entre ambos os aspectos.

“Quanto aos recursos aplicados: estratégias de recursos humanos, considerando o fator humano; estratégias de recursos não humanos, onde predomina o material e/ou financeiro; e estratégias de recursos humanos e não humanos, em que ocorre um equilíbrio entre os dois tipos de recursos.

“Quanto ao enfoque: estratégias pessoais que representam os valores, motivações, proteções, mudanças, técnicas de relacionamento e execução de tarefas; e estratégias empresariais, que representam a ação da empresa no seu ambiente” (p. 178-179).

1.6 Resultados do planejamento estratégico na gestão de pessoas

A planificação das estratégias é a ponte entre a intenção identificada no planejamento estratégico e a realização da ação. As estratégias nada significam até

que se transformem em ação. É o método que traz todas as informações necessárias para que o plano seja aplicado nas organizações.

Os elementos indispensáveis no processo do planejamento para se construir o plano estratégico da organização, constitui-se em um espelho da sua realidade e um retrato do que deverá realizar, proporcionando maior segurança ao administrador na tomada de decisões.

Já, Hartmann (1998), que considera o Plano Estratégico como um dos produtos mais importantes a serem construídos pelas empresas, expõe:

*“Identifiquei ao longo dos últimos anos, e mais precisamente após as grandes alterações nos hábitos das pessoas, das famílias e das empresas privadas ou públicas,[...] que estas entidades estavam precisando era de uma ferramenta já existente, mas formulada e colocada à disposição de uma forma isolada em relação à Qualidade. Esta **Ferramenta** é o **Gerenciamento pelo Planejamento Estratégico**” (p. 144) (grifo no original).*

O autor torna cristalina a importância do gerenciamento pelo planejamento estratégico, como garantia de sucesso de uma organização, denominando-o como uma ferramenta a ser utilizada pelos administradores. Dessa forma, desenvolve o seu pensamento com visão de futuro, afirmando:

“A satisfação das necessidades estratégicas implica ter o foco dirigido para fora dos sistemas e para o futuro (frente). Se você conseguir vencer este desafio (ter um Plano Estratégico). Você se verá de fora para dentro e do futuro para o presente. Muitos o chamarão de muito inteligente; outros de competente;

outros, ainda, de mágico - Veloz, pois estará construindo um pedaço do mundo, acertando da primeira vez, naquilo que fizer” (p.145).

Desta forma, verifica-se que o resultado final do planejamento estratégico nos proporcionará obter o produto adequado para satisfazer **os objetivos estratégicos** e eliminar as angústias e diminuir as incertezas, ou seja, resulta em disponibilizar um dos produtos mais importantes do conhecimento, o **Plano Estratégico**.

O ATUAL SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ

A Diretoria de Pessoal da PMPR, órgão encarregado da gestão dos policiais militares adota um modelo predominante, identificado como Tecnoburocrático descrito por Max Weber.

Ele se caracteriza principalmente por uma pirâmide hierárquica desenvolvida, onde a divisão do trabalho está parcelada, a regulamentação escrita onipresente. Existem controles muito sofisticados, comunicação frágil entre os escalões da organização, centralização do poder, autonomia relativamente fraca para os patamares inferiores e um direito de expressão muito limitado.

Os principais objetivos da Diretoria de Pessoal são:

- a) Gestão integrada de Recursos Humanos, em todas as suas etapas, incrementando a utilização de informática para disponibilizar meios melhores à atividade operacional.
- b) Atender expectativa do público interno no tocante às situações funcionais (direitos).
- c) Estabelecer adequadamente as funções para cada policial militar, de acordo com o seu perfil profissiográfico.
- d) Criar mecanismos de valorização da atividade operacional
- e) Atender com eficiência e eficácia os inativos

Os principais serviços realizados pela Diretoria de Pessoal são:

I) Recrutamento e Seleção

- a) Realizar o alistamento dos candidatos ao ingresso na Instituição;
- b) Manter padrões de qualidade no processo seletivo, sem deixar de agilizá-lo, procurando assegurar a admissão dos candidatos melhor preparados para a formação e posterior exercício do cargo;
- c) Fazer da investigação social uma atividade preventiva da política de depuração.

II) Administração de pessoal militar

- a) Valorizar o policial militar, dignificando-o por meio de condições de trabalho adequadas, proporcionadas por ações gerenciais institucionais e locais;
- b) Difundir imagens positivas da atuação dos policiais militares;
- c) Usar os mecanismos de elogio e a aplicação de sanções disciplinares como estímulos de incentivo, motivação e reeducação dos policiais militares;
- d) Estimular a participação dos policiais militares em eventos sociais, culturais ou esportivos realizados na localidade onde trabalha ou reside, procurando sua total integração social e com a comunidade local.

III) Gestão de movimentação de pessoal (transferências)

- a) Atender a conveniência do serviço, assegurando às OPMs o efetivo necessário para o desempenho de suas missões;
- b) Atender, respeitada a conveniência do serviço e a existência de vagas, o interesse de movimentação demonstrado pelo policial militar;
- c) Atender a conveniência da disciplina e afastar o policial militar de OPM ou localidade na qual sua permanência seja inconveniente ou incompatível;
- d) Observar rigorosamente como critério para a movimentação, quando da conclusão de qualquer curso de formação, a ordem de classificação pela média final obtida no referido curso, ressalvadas as especializações anteriores dos policiais militares.

IV) Concessão de direitos

- a) Analisar e conceder todos os direitos que a legislação garante aos policiais militares

A Lei 1943, em seu art. 112, estabelece que:

Art. 112. São direitos do militar:

- a) propriedade da patente, garantida em toda a sua plenitude;*
- b) uso das designações hierárquicas;*
- c) exercício da função correspondente ao posto ou graduação;*

- d) percepção do vencimento devido ao seu grau hierárquico;*
- e) transporte com sua família e respectiva bagagem por conta do Estado, quando em objeto de serviço;*
- f) transferência para a reserva ou reforma com os proventos na forma estabelecida ...¹;*
- g) uso privativo de uniforme, insígnias e distintivos militares correspondentes ao posto, ou graduação, quadro, função ou curso;*
- h) honras e tratamento que lhes forem devidos, além dos outros benefícios que lhes sejam assegurados;*
- i) julgamento em foro especial nos delitos militares;*
- j) promoção;*
- l) férias e licenças;*
- m) dispensas do serviço;*
- n) recompensas;*
- o) demissão voluntária;*
- p) porte de armas, quando oficial;*
- q) constituição da herança militar;*
- r) requerer, representar, pedir reconsiderações e recorrer;*
- s) uso de traje civil, quando oficial ou aspirante-a-oficial; e*

¹(Neste Código) - Constam do Código próprio (CV).

t) tratamento de saúde, até o completo restabelecimento, quando acometido de moléstia adquirida no exercício de suas funções.

V) Controle de Justiça e Disciplina

a) Tratar com rigor os casos de prática de atos que ensejam a demissão ou expulsão de policiais militares, retirando-os das atividades e limitando ao máximo possível suas prerrogativas, enquanto aguarda a formalização dos atos administrativos competentes;

b) Promover a constante depuração interna, tornando mais ágil possível a sistemática de demissão ou expulsão dos policiais militares que revelem não possuir as condições para a permanência nas fileiras da Polícia Militar;

VI) Implantação de folha de pagamento, pensões e consignações;

a) Tornar as implantações de benefícios pecuniários mais céleres, de maneira ao policial militar e ou seus familiares perceberem no mesmo mês da geração

VII) Controle e atendimento de inativos

a) Acompanhar os inativos em todos os seus pleitos institucionais, de maneira a satisfazer integralmente suas expectativas;

VIII) Assistência social

a) Propiciar condições para que o policial militar e seus dependentes tenham o melhor atendimento possível na área de saúde integral;

b) Fazer do Programa de Recuperação de Policiais Militares Envolvidos em Ocorrências de Alto Risco (PROAR), um instrumento de benefício e ajuda ao elemento humano policial militar;

c) Amparar e proteger o policial militar e ou seus familiares vítimas de violências e ou ameaças, de acordo com a política oficial de proteção às vítimas e testemunhas.

2.1 Histórico dos sistemas de gestão de pessoas

Visando à modernização da máquina administrativa, a Secretaria Estadual da Administração e Previdência (SEAP), dentro do Programa Estadual de Gestão de Recursos Humanos, a partir de 2003, está implantando um programa integrado que permite, em tese, a gestão efetiva da política de pessoal e que inclui aplicativos para controle automático da folha de pagamento. O objetivo do programa é permitir serviços mais eficientes e ágeis na folha de pagamento, condição de auditoria permanente e um melhor acompanhamento e controle.

O sistema utilizado pelo Governo do Estado, e consequentemente na PMPR, até 2003, fora implantado há 24 anos. Era fragmentado em diversos aplicativos, não permitindo, assim, uma visão conjunta dos relatórios gerenciais integrais e nem o controle seguro da folha de pagamento.

O sistema em implantação, denominado META4MIND SET (que será minudentemente explicado no Capítulo 4), garante à folha de pagamento maior segurança contra erros de digitação e fraudes. Torna possível, dados mais precisos sobre o impacto de aumentos de salários no total da folha de pagamento, informações antecipadas sobre aumento no número de aposentadorias e elevação dos gastos para o pagamento desse benefício, entre outros. Detecta por auditorias realizadas todo mês, por amostragem, eventuais irregularidades nos salários e processos de pagamento.

2.1.1 Sistemas desenvolvidos de forma isolada

Para administrar rotinas de pessoal existiam mais de quinze sistemas corporativos, que tinham enfoque nos pagamentos de recursos humanos, sem gestão integrada. As tecnologias empregadas eram antigas, e de difícil integração com novas tecnologias, formando ilhas de dados com redundância.

Os sistemas em uso já haviam cumprido o respectivo ciclo de vida, ocasionando dificuldade para obtenção de informações gerenciais e estratégicas. Eram sistemas grandes, complexos e desenvolvidos isoladamente.

Para exemplificar é possível citar o Sistema Histórico Financeiro – PPH que pressupõe uma estabilidade na codificação que identifica os eventos financeiros, que na prática não ocorre por limitação da estrutura da codificação em uso. Outro sistema em uso por mais de 24 anos, mais bastante limitado, é o Sistema Integrado de Pagamento de Pessoal – SIP.

2.1.2 Solução do tipo ilha

Outra característica dominante nos sistemas mais antigos são as “soluções do tipo ilha”, que são aquelas que apresentam resistências e dificuldades de integração. O processo identificado era setorizado e a solução de sistema refletia esta característica tornando-se um sistema isolado e resistente a integração.

O desenvolvimento de uma solução particular requer uma grande e experiente equipe dedicada exclusivamente para a sua especificação, desenvolvimento, teste da solução, treinamento dos usuários. Normalmente o que acontece ao término de uma solução é a descoberta de requisitos que foram esquecidos, ou que se fizeram novas mudanças nos processos durante o desenvolvimento da solução. O desenvolvimento dos programas é um processo demorado e requer a equipe, usuários e técnicos, dedicados com exclusividade por um longo período de tempo.

Além, dos sistemas de RH administrados pela Diretoria de Pessoal, o Governo do Estado mantém diversos aplicativos na área de RH. A busca de soluções próprias pontuais de RH por parte de alguns órgãos do Governo e Unidades da Polícia Militar vêm aumentando de forma global os gastos em relação à adoção de uma única solução para todo o Estado. Como ocorreu em alguns órgãos do Estado que pretendiam adquirir ou desenvolver sistemas de RH exclusivos para as suas necessidades.

A proposta de um sistema de Gestão de RH único, integrado, flexível e dinâmico, que poderá ser processado de forma descentralizada, mas com controle e gerenciamento centralizado, é a mais adequada.

2.1.3 Tem “idade” de sistemas muito diferentes

O desenvolvimento de cada solução incorpora as características das políticas ou filosofias institucionais e da evolução da tecnologia. O SIP, por exemplo, já passou por várias reformas, considerando as possibilidades de evolução a que foi submetido. Desenvolvido para ser um sistema centralizador (posição política vigente a época), com tecnologia de gerenciamento de bando de dados hierárquico (tecnologia top em 1978), foi praticamente migrado para um gerenciador de banco de dados ADABAS e para um processo de operação quase totalmente descentralizado.

2.1.4 Caráter econômico-financeiro

A SEAP e a SEFA possuía um ferramental inadequado para o acompanhamento econômico-financeiro das despesas com pessoal, o que dificultava o gerenciamento e operação dos procedimentos na área de pessoal. Os sistemas de processamento de dados na área de Recursos Humanos, que estão sendo migrado para o META4MIND SET, não permitem a realização de:

2.1.4.1 Projeções

Não provêm funcionalidades de projeções que permitam, a partir dos dados atuais e históricos, a obtenção de perfis e quantitativos para períodos futuros, envolvendo: totais de pagamento, vacância por aposentadorias (inatividade), acréscimos de remuneração decorrente de vantagens que sofrem a influência temporal, e outras similares.

2.1.4.2 Simulações

Não havia como simular de forma ágil salários futuros, através da introdução de regras ou de montantes provisionais, bem como executar o cálculo de vários períodos de salários por antecipação ou modificações. Tampouco, medir o impacto gerado por mudança de distribuição ou de evolução das remunerações, desta forma dificultando as análises de seus efeitos, da evolução da massa salarial e a conseqüente falta de um planejamento adequado para aumentos, negociações salariais e previsões orçamentárias.

2.1.4.3 Temporalidade e Retroatividade

O armazenamento da evolução dos dados ao longo de tempo, de forma que se possa efetuar cálculos, inferências, simulações, consultas e análises de informações baseadas em dados históricos, a partir de algoritmos e regras vigentes à época é uma das necessidades prementes da administração, as quais os sistemas que estão sendo migrados não permitem.

2.1.5 Deficiência dos sistemas

As evoluções nos sistemas são limitadas a certas características estruturais. Alterações mais radicais podem encerrar dificuldades maiores, e por vezes, serem dependentes de modificação impossível de implementar. É o caso do SIP: ele foi desenvolvido para ser o sistema central de gestão de Recursos Humanos do Estado, sob a égide do exercício de controle sobre o que se paga. Na época de seu desenvolvimento, o pagamento do funcionalismo foi definido como processo estruturante e a finalidade do sistema era apenas para a geração da folha de pagamento do funcionalismo. Hoje, a Gestão de RH é um processo muito mais amplo do que apenas a geração da folha de pagamento propriamente dita. Quando se fala das deficiências do SIP, está se falando da falta de funções que não lhes foram atribuídas inicialmente, mas que são, indiscutivelmente, necessidades dos gestores dos recursos humanos.

2.2 A implantação do META4MIND SET na PMPR

Em 2003, foi implantado o sistema Meta4 na Polícia Militar do Paraná, tendo em vista que nenhuma outra secretaria ou órgão se propôs a migração dos sistemas existentes para o novo sistema sugerido. O fato de ser novidade na área de RH não havia uma previsibilidade totalmente segura de a migração ocorrer sem maiores problemas. Apesar da Polícia Militar possuir toda uma legislação diferenciada dos demais servidores do Estado se fez pioneira na migração dos sistemas antiga para o novo.

2.2.1 Problemas detectados na implantação do META4MIND SET

Foram detectados problemas iniciais de adaptar a estrutura Policial Militar dentro dos novos conceitos de RH que a ferramenta traz, bem como se fez necessária a troca de computadores, visto que os antigos não suportariam executar o sistema meta4.

2.2.2 O funcionamento atual do sistema

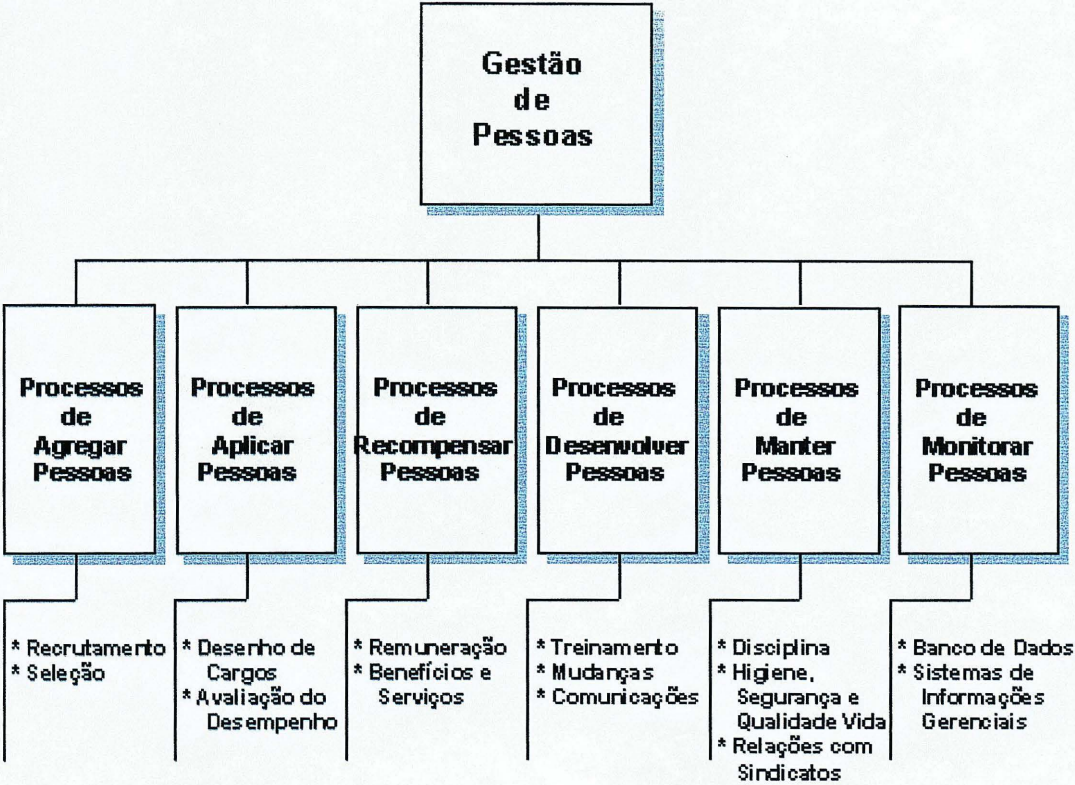


Figura 2 - Os seis processos de Gestão de Pessoas
Fonte: Gestão Estratégica de RH

IMPEDIMENTOS E DIFICULDADES QUE LIMITAM O ATUAL MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS

Existe um novo paradigma gerencial no governo, voltado para resultados e focado no cliente/cidadão.

A visão de futuro orientadora desse princípio é a formação de um serviço público eficaz, eficiente, flexível, transparente e altamente capacitado e profissionalizado. Incorporar essas qualidades ao setor público significa uma mudança de atitude em relação à população.

Algumas premissas a serem perseguidas são:

- a) paradigma gerencial no governo voltado para resultados e focado no cliente/cidadão;
- b) clara compreensão, por parte de todos os gestores, do significado dos conceitos de resultados, eficiência e eficácia;
- c) integração dos sistemas-chave com o conceito de resultados;
- d) articulação entre os resultados da organização, das suas unidades e dos gestores individuais;
- e) capaz de responder de maneira flexível para atingir os resultados;

- f) cria um modo próprio de lidar com os resultados, resistindo a copiar os dos outros;
- g) elemento essencial na gestão com foco em resultados é o uso de indicadores de desempenho institucional no processo de tomada de decisões;
- h) Os indicadores estratégicos – como são conhecidos – são gerados a partir da definição da visão estratégica da organização, isto é, da definição dos valores, missão, visão de futuro e fatores críticos de sucesso (FCS).

As soluções atualmente utilizadas na Polícia Militar apresentam as seguintes características:

- a) Nem todas as funções de RH estão informatizadas.
- b) Ainda existe uma multiplicidade de sistemas para atender à área, com tratamento da informação de forma dispersa, desarticulada e redundante.
- c) As agregações de dados são pouco confiáveis, gerando conflitos nas tomadas de decisões.

A Diretoria de Pessoal vem atendendo seu público interno e externo de forma deficitária, em função:

- a) do excesso de rotinas operacionais;
- b) da visão departamentalizada das áreas;
- c) da precariedade das informações gerenciais;

- d) da falta de definição nos fluxos de processos; e
- e) do despreparo da equipe para responder às questões de Gestão de RG.

O quadro abaixo demonstra os principais focos de atenção das empresas do Governo do Estado do Paraná, na área de Recursos Humanos. A Polícia Militar deverá igualmente priorizar tais princípios e filosofias de gestão.

Filosofias e Princípios de Gestão	Sim
Diferentes vínculos de trabalho e formas de relacionamento.	97%
Autodesenvolvimento.	97%
Comprometimento da força de trabalho com os objetivos organizacionais.	97%
Gestão por competência	96%
Educação Corporativa	96%
Empowerment	95%
Gestão do Conhecimento	95%
Empregabilidade	93%
Gestão de RH coerente com negócios	92%

QUADRO 2: Pesquisa RH2010: Principais focos de atenção das empresas nos próximos 10 anos.

Fonte: Pesquisa RH2010, 2000

A Diretoria de Pessoal, responsável pelo sistema estruturante de recursos humanos da Polícia Militar do Paraná, atende 20 Batalhões, 03 Companhias independentes e 04 Diretorias.

Nesse contexto, a clientela da área de RH da Polícia Militar, vem abrangendo em torno de 18.000 funcionários em atividade.

Hoje para administrar e gerenciar esta clientela estão envolvidos cerca de 92² policiais militares.

Cada unidade operacional administra em média 800 pessoas, para isso utiliza sistemas locais antigos, tendo em vista esta carência há uma busca constante de soluções próprias de RH por parte destas Unidades, ocasionando aumento em gastos com a adoção de soluções que não são padrão para toda a Polícia Militar. A implantação de um sistema informatizado de Recursos Humanos que atenda de forma integrada a gestão estratégica de Recursos Humanos, a gestão administrativa, a folha de pagamento, os aspectos legais, benefícios sociais e a gestão de competências compartilhada com a gestão do conhecimento, pode ser aplicado com a ferramenta adequada, o Meta4, desde que devidamente descentralizado algumas de suas funcionalidades.

² Dados da Diretoria de Pessoal

A CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE PESSOAS - (META4MIND SET)

O sistema META4MIND SET, de acordo com o respectivo manual, tem por escopo “proporcionar o gerenciamento, a monitorização e o controle da Gestão de Pessoas que prestam serviços ao Governo do Estado, através da adoção de uma solução integrada informatizada apropriada, moderna e flexível que garanta a aplicabilidade da legislação de pessoal e o controle automático da folha de pagamento”.

O sistema consiste numa ferramenta informatizada que possibilite a Gestão de Recursos Humanos de forma integrada, em todas as suas etapas.

Para melhor esclarecimento sobre as funcionalidades a serem atendidas pelo sistema, utilizar-se-á os conceitos de administração, ordenando-as pela regra de P.A.I.A.D., ou seja:

a) PLANEJAMENTO :

Permitir o dimensionamento automatizado dos quadros do Estado, através de Leis sobre vagas disponíveis, por cargo, e as vagas efetivamente ocupadas. Possibilita também simulações de Impactos financeiros sobre políticas de remunerações. Este controle estará fornecendo informações para a etapa seguinte.

b) AQUISIÇÃO :

A partir da autorização para ocupação de vagas, a solução permite a gestão sobre o planejamento e execução de concursos públicos, bem como a seleção de candidatos aprovados, passando resultados para a próxima etapa.

c) INCORPORAÇÃO:

Estas são as funções relacionadas com os procedimentos de admissões de servidores, considerando todas as etapas inerentes (exames médicos, atos legais de nomeação, etc.).

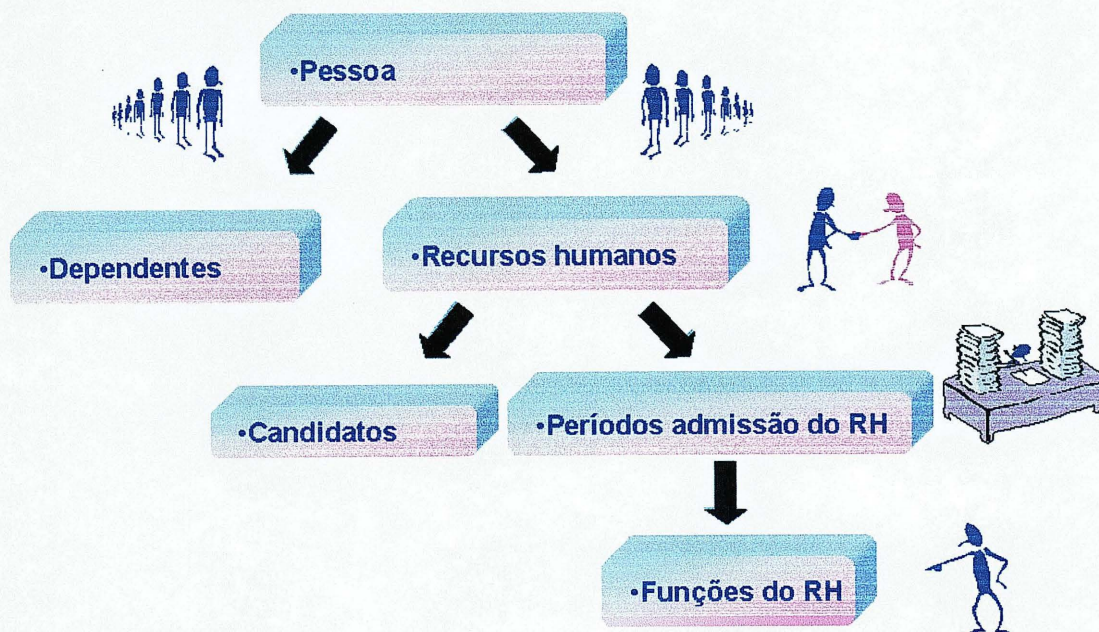
d) **ADMINISTRAÇÃO :**

São consideradas todas as funções de acompanhamento e controle do servidor público durante sua vida laboral, tais como: folha de pagamentos, históricos, avaliação de desempenho, promoções, remoções, licenças, treinamentos, etc, controlando o fator temporalidade para todos os eventos que o requeiram.

e) **DESINCORPORAÇÃO:**

Trata-se de funções relacionadas com o desligamento do servidor público (reserva, óbito, exoneração, etc.), abrangendo todos os procedimentos legais. Outro controle importante é a possibilidade de acompanhar as previsões de reserva remunerada, onde o Gestor poderá trabalhar programas sociais.

Figura3: GESTÃO DE PESSOAL



4.1 Características

Para tanto, esse sistema apresenta como características:

- a) A racionalização dos procedimentos administrativos, descentralizando o trabalho operacional para as unidades setoriais de recursos humanos e garantindo o processo de Gestão de RH centralizado na SEAP.
- b) O tratamento da informação de forma unificada, de forma a subsidiar a tomada de decisões gerenciais.
- c) O controle das despesas de pessoal, de forma global, identificando os custos das novas incorporações.
- d) Gestão qualitativa de RH, em um contexto econômico e sociocultural em evolução.
- e) Propiciar a redução do tempo e dos recursos despendidos para execução de tarefas de baixo valor agregado.
- f) Controles automáticos de correção de distorções na folha de pagamento.

4.2 Problemas a serem atingidos

O Sistema deverá resolver, satisfatoriamente, alguns dos problemas que o departamento de recurso humano (Diretoria de Pessoal) enfrenta como os descritos a seguir:

- a) Processos de cálculo excessivamente lentos e que dificultam a realização de simulações e testes;
- b) Dependência de técnicos da área de informática para processar mudanças decorrentes das alterações de legislações (Regime de Trabalho, Tributária, Previdenciária), que implicam na complexidade da manutenção sobre todo o aplicativo;
- c) Excessiva rigidez do sistema informatizado para adaptar-se as necessidades concretas do órgão;
- d) Desenvolvimento de aplicações externas para resolver problemas complexos, porém inevitáveis, como o cálculo da retroatividade;
- e) Necessidade de procurar a área de informática no momento de gerar relatórios não definidos na estrutura do aplicativo;
- f) Inexistência de processo de cálculo em ambiente separado, do processo normal de geração da folha, para a realização de simulações de pagamentos submetidos a determinadas condições;
- g) Aplicações de soluções previsionais para atender a falta de informações relativas a prováveis gastos futuros.

4.3 Ferramentas META4MIND SET

O meta4mind set possui os módulos funcionais, organização, .

4.3.1 Organização

Para que a gestão de pessoal torna-se mais simples no Meta4mind set é necessário configurar nos seus ambientes, determinando a estrutura funcional e física da Polícia Militar do Paraná.

4.3.2 Gestão de Pessoal

Neste módulo funcional é possível definir as pessoas que mantêm algum tipo de relação com a Polícia Militar do Paraná. São registradas as informações mínimas sobre a pessoa.

Se necessário, é possível completar ou ampliar o alcance dos dados sobre essas mesmas pessoas no registro dos recursos humanos, que são administrados de acordo com a relação e a função das pessoas dentro da organização.

4.3.3 Folha de pagamento

A Polícia Militar pode calcular sua folha de pagamento de acordo com a política interna da organização, podendo estabelecer formas de cálculo de pagamentos regulares e pagamentos retroativos de acordo com os requerimentos desejados.

O resultado final da gestão de pagamentos depende da forma de pagamento especificada na folha de pagamento. Por exemplo, pagamento em espécie, em cheque, através de transferência bancária. Também é possível executar simulações.

A informação relativa às folhas de pagamentos pode ser transferida aos sistemas contábeis externos.

4.3.4 Seleção de Pessoal

Através deste módulo é possível gerenciar os diversos procedimentos relativos à *seleção de pessoal*. Além disso, são determinadas as tarefas administrativas utilizadas na busca de gestão de novos candidatos ou de recursos humanos suplentes para realizar trabalhos na organização.

Aqui são administradas as informações do candidato, são abertos ou encerrados processos de seleção de pessoal, são definidas as vagas, realizadas as entrevistas, os testes de seleção, e as ofertas de trabalho.

4.3.5 Treinamento

Entende-se por treinamento o processo pelo qual se concede os meios adequados para que uma pessoa adquira os conhecimentos e as habilidades necessárias para desenvolver suas funções da melhor forma possível.

Através deste módulo os profissionais do departamento de recursos humanos, aos responsáveis pelo treinamento e aos empregados de uma organização em tarefas relacionadas com:

- a) Preparação do plano de treinamento, elaboração de orçamentos e gerenciamento do tempo investido no treinamento de empregados.
- b) Solicitações e inscrições nos treinamentos que a empresa oferece.

- c) Avaliação e aproveitamento de novos conhecimentos.

Este módulo possui interação direta com os seguintes módulos: Avaliação de pessoal, Conhecimentos+.

4.3.5.1 Avaliação Pessoal

Avaliação de pessoal é utilizada pelo Departamento de Recursos Humanos para desenvolver tarefas relacionadas com:

- a) Gestão dos planos de avaliação da empresa;
- b) Abertura e acompanhamento de processos de avaliação;
- c) Gestão de planos de ação.

O objetivo global de toda e qualquer organização é conseguir uma administração eficaz e que obtenha o máximo de rendimento de seus empregados associados ao alto nível de satisfação dos mesmos.

4.3.5.2 Conhecimentos+

Conhecimentos+ é o conjunto de todos os elementos relacionados a competências, aptidões, habilidades e conhecimentos necessários para que uma pessoa desempenhe uma função dentro de uma organização.

Existem duas tipologias para conhecimentos+:

- a) Competências: todos os Conhecimentos+ necessários para ocupar de forma satisfatória um cargo dentro da empresa;
- b) Área de conhecimento: aptidões, habilidades e conhecimentos que um empregado pode ter, mas que não são imprescindíveis para desempenhar uma função ou ocupar um cargo na organização.

Às habilidades, competências e atitudes dos recursos humanos de uma organização, a esse conjunto de fatores dá-se o nome de Conhecimentos+.

A Gestão de Conhecimentos+ de uma organização possibilita cumprir os seguintes objetivos:

- a) Compartilhar conhecimentos;
- b) Melhorar a comunicação e a colaboração entre os empregados;
- c) Identificar peritos e expertos;
- d) Criar uma memória corporativa;
- e) Disponibilizar informação para a execução de planejamento;
- f) Otimizar o tempo dedicado à tomada de decisões.

O processo de gestão de conhecimentos pode-se tornar um importante elemento dentro da empresa, já que permite converter as habilidades, destrezas e competências dos recursos humanos (informação qualitativa e subjetiva) em dados objetivos e quantificáveis através do aumento da produtividade.

4.3.6 Gestão de Conhecimento

Com a Gestão de Conhecimentos é possível criar e compartilhar o conhecimento dentro da organização, proporcionando a redução de custos. Deste modo, otimiza a aplicação do aprendizado e favorece a organização com superioridade competitiva.

É a possibilidade de administrar as informações relativas a um RH e seus Conhecimentos+ associados. Permite executar tarefas como: efetuar testes para auto-avaliação de Conhecimentos+ de um recurso humano, atribuir níveis de Conhecimentos+ a um recurso humano e verificar os Conhecimentos+ agregados a um RH específico.

FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES PARA IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO SISTEMA

Os resultados almejados com o sistema são:

- a) Base única de dados, contendo todas as pessoas que, de alguma forma, se relacionam com o Estado do Paraná.
- b) Maior agilidade e controle nos procedimentos.
- c) Transparência nas informações em todos os níveis (operacional, gerencial e estratégico).

5.1 Resultados esperados

Os seguintes resultados são esperados com a implantação do sistema.

5.1.1 De caráter técnico

A busca da competência administrativa na geração do patrimônio coletivo está relacionada ao processo de mudanças organizacionais, necessárias para tornar os órgãos do Governo mais competitivos, voltados a obtenção de resultados em termos de inovações, qualidade de produtos ou serviços e produtividade no trabalho.

A função de gerenciar RH sempre tem sido vista como uma atividade administrativa, realizada desde os escritórios centrais e reservada ao pessoal administrativo e aos profissionais da área de RH. Hoje esta atividade consiste em uma função estratégica do órgão, que envolve o seu conjunto de servidores. Portanto, podendo ser descentralizada grande parte de suas rotinas, através de acesso desde qualquer ponto, a quiosques de consulta, de oportunidades de

trabalho, Intranet e Internet. Com isto reduzindo-se o tempo despendido em tarefas que não agregam valor ao processo produtivo do órgão.

Portanto, as políticas de recursos humanos deverão assumir como requisitos;

- a) Valorização dos talentos humanos (onde o foco é o trabalho e as pessoas, e não mais os recursos ou números);
- b) Atração e manutenção de pessoas com alto potencial e qualificação para o trabalho;
- c) Crescimento funcional através da criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas dos órgãos;
- d) Oferecimento de incentivos vinculados a resultados da atividade empresarial, de preferência com base grupal ou coletiva;
- e) Políticas integradas de recursos humanos à realidade dos órgãos e ao contexto externo econômico, social e político.

5.1.1.1 Vantagens desta forma de gestão de pessoas

Nesta análise devemos considerar que atualmente não é possível pensar em ser competitivo apenas através da inovação tecnológica ou somente por meio do engajamento de recursos humanos. Ambos são imprescindíveis. Ações de competitividade impõem estratégia e tecnológica conjugada à estratégia de gestão de recursos humanos.

As principais vantagens dessa forma de gestão de pessoas são:

- a) Função de recursos humanos na cúpula das organizações;
- b) Gestão planejada e proativa;
- c) Descentralizada e compartilhada (cada gerente deve gerir sua equipe);
- d) Transparente;
- e) Flexível;
- f) Integrada;
- g) Sem paternalismo;
- h) Orientada para resultados;
- i) Estimuladora da inovação e da criatividade.

Como atualmente a área de informática é demandada a implementar soluções intra-setoriais, integrando processos interagindo entre os operadores, para algumas situações está sendo necessário repensar a solução. Esta modalidade de trabalho vai exigir treinamento dos participantes em novas técnicas de gestão empresarial:

- a) gestão participativa;
- b) distribuição de informação como forma de qualifica-la;

c) gestão de competência e do conhecimento; e

d) a informação como fomento do desenvolvimento.

5.1.2 Caráter Econômico-financeiro

Na adequação dos atuais dados à legislação vigente da área de RH constata-se que no processo de migração dos dados para o novo sistema, as informações pessoais, funcionais e financeiras dos servidores passam por processo de depuração, que terá impacto, principalmente, na geração dos pagamentos dos servidores. Este tipo de mudança, historicamente, tem apresentado uma economia nas despesas com pessoal em torno de 4% a 7%. Para efeito deste projeto consideramos com mínimo aceitável o percentual de apenas 5% sobre a folha de pagamento dos servidores ativos, aposentados e pensionistas do Estado.

5.1.3 Caráter Institucional

A depuração das atuais bases de dados para constituição de uma base única. Em qualquer ponto de acesso as informações geradas serão as mesmas, ou seja, haverá unificação da informação.

Hoje, parte dos cálculos e rotinas da folha são feitos manualmente, sendo, portanto, sujeito a erros. Com a implantação de um sistema com fórmulas de cálculo parametrizadas, com base na legislação vigente, as rotinas manuais de cálculo serão quase que eliminadas.

Manutenção de históricos para os itens financeiros que compõem os cálculos da folha de pagamento, com vistas à geração de cálculos retroativos de forma automática.

Constituição de base de dados relacional, que permitirá produzir alterações em qualquer nível e automaticamente atualizadas.

Descentralização de atividades para os usuários dos sistemas nos diversos órgãos do Estado, mediante controle de acesso e definições de gestão emanadas da SEAP.

Possibilidade de oferta da solução para outros órgãos do Governo do Estado, garantindo a autonomia do órgão ou Poder e possibilitando a alternativa de rateamento dos custos com esses usuários.

Destaque-se que hoje muitos desses órgãos encaminham mensalmente espelhos de suas folhas de pagamento para a SEAP, o que gera um elevado custo. Com a disponibilidade do novo sistema para esses órgãos, inexistirá a obrigatoriedade de envio desses espelhos, pois a cada fechamento da folha a SEAP receberá um relatório gerencial do processamento da folha.

AÇÕES RECOMENDADAS PARA EFETIVA IMPLANTAÇÃO DO NOVO SISTEMA

Praticamente todo o planejamento de recursos humanos – seleção (interna ou externa); treinamento; planejamento de carreiras; etc. dependem de saber com que contingente se pode contar na empresa.

Sem dados e informações – banco de competências – não é possível exercer o controle e fazer-se o planejamento.

A avaliação dos perfis dos recursos humanos da organização permite uma estimativa real do potencial e disponibilidades dos mesmos para fazer face às demandas presente e futura; permite um real dimensionamento das competências e contingente efetivo dos recursos humanos da organização. É instrumento imprescindível para o planejamento estratégico de pessoas e sua gestão.

O banco de dados de competências permite diagnóstico e inputs básicos para a otimização da utilização do potencial e das competências dos recursos humanos da organização, com foco em estratégia e resultados organizacionais.

Permitindo assim que se elejam as pessoas certas para as situações, funções e áreas certas; para selecionar as pessoas efetivamente sintonizadas com os valores, com os objetivos estratégicos da organização. Permite, igualmente, que se definam as pessoas certas para serem treinadas, qualificadas tecnicamente e colocadas em processo de desenvolvimento.

A mudança planejada caracteriza-se pelo exame e mapeamento do cenário organizacional, dos fatores operacionais, logísticos e psicológicos, definindo ações geradoras das competências necessárias, da sua aceitação, da predisposição, e à implementação da mudança e à sua perpetuação.

6.1 Instrumentos e ferramentas para implantação

Para uma adequada implantação desse sistema é possível sugerir que seja seguido o presente processo:

- a) questionários: instrumentos desenvolvidos especialmente para identificação de situação e predisposição à mudança;
- b) avaliação conjuntural: avaliação de variáveis atrativas e geradoras de desconforto do projeto ou modelo proposto (avaliação do modelo);
- c) avaliação de transição: avaliação de competências, tecnologias e variáveis operacionais demandadas para o processo da mudança (avaliação das competências e logística);
- d) avaliação do impacto futuro: avaliação da natureza e causas de resistências (avaliação das competências para operar no modelo futuro);
- e) avaliação de mutabilidade, resiliência, cultura e clima: action research (uso de dinâmicas e observação de comportamento)

DESCENTRALIZAÇÃO DO META4 MIND SET

7.1 Problematização

Ao se pensar em descentralizar módulos do meta4, ora centralizado no Núcleo de Processamento de Dados da Diretoria de Pessoal NPD/DP, nos deparamos com alguns problemas: de tecnologia, de hardware e de suporte. O problema de tecnologia enfrentado, trata-se do tamanho dos link's que conectam os Batalhões aos servidores que estão na Capital, que são de baixa velocidade e é onde estão os gestores das sub unidades de RH, os quais ficariam prejudicados ao tentarem realizar manutenção de RH no sistema por causa da baixa velocidade dos link's. Quanto ao problema de hardware, os Batalhões possuíam máquinas antigas que não suportariam a instalação do Meta4, o baixo processamento e baixa memória não permitiriam a execução do sistema. O problema do suporte foi notado que uma vez instalado o meta4 nesta sub unidades de RH, o momento em que se precisaria realizar qualquer manutenção de upgrade ou de correção no sistema, não haveria pessoas o suficiente especializada para dar o suporte, e as que possuem especialidade na ferramenta encontram-se na Capital tornando impraticável a realização de tantas viagens ao interior do Estado para a realização das manutenções. Tendo em vista todos os problemas notados, optou-se pela centralização.

7.2 Solução apresentada

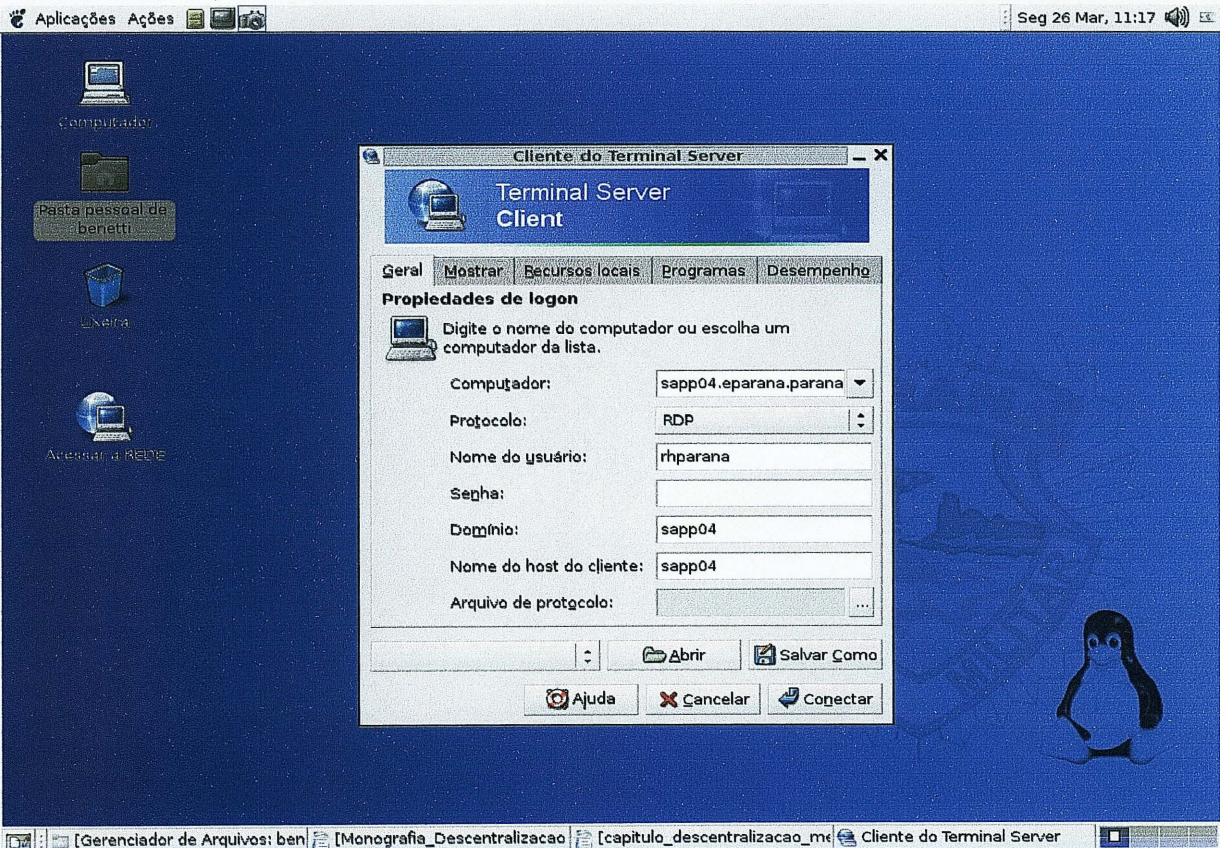
Depois de vários estudos, foram encontradas possibilidades tecnológicas para ocorrer a descentralização do Meta4, hoje foi encontrado uma boa solução para os problemas apresentados: Os link's dos Batalhões foram ampliados nas suas capacidades, passando de 64 Kbps e 128 Kbps a 512 Kbps. Permitindo assim aumentar o tráfego de dados pela rede. Os computadores que as sub unidades de RH possuíam foram substituídos por máquinas novas, possibilitando a instalação do Meta4. Para resolver o problema apresentado na área de suporte, foi testada uma

nova ferramenta que permite executar o Meta4 sem o software estar propriamente instalado na máquina. Trata-se de uma emulação do sistema direto no servidor do Meta4. Esta ferramenta chama-se Cliente do Terminal Server, na qual vai apenas uma configuração do caminho para encontrar o servidor do Meta4.

7.3 Acesso ao Meta4 Mind Set

Utilizando dessa tecnologia apresentada, Cliente do Terminal Server, os P/1 das Unidades podem acessar agora a ferramenta Meta4, para realizar as seguintes manutenções: implantação do serviço extraordinário, férias, e relatórios. O acesso é realizado através da seguinte tela e configuração:

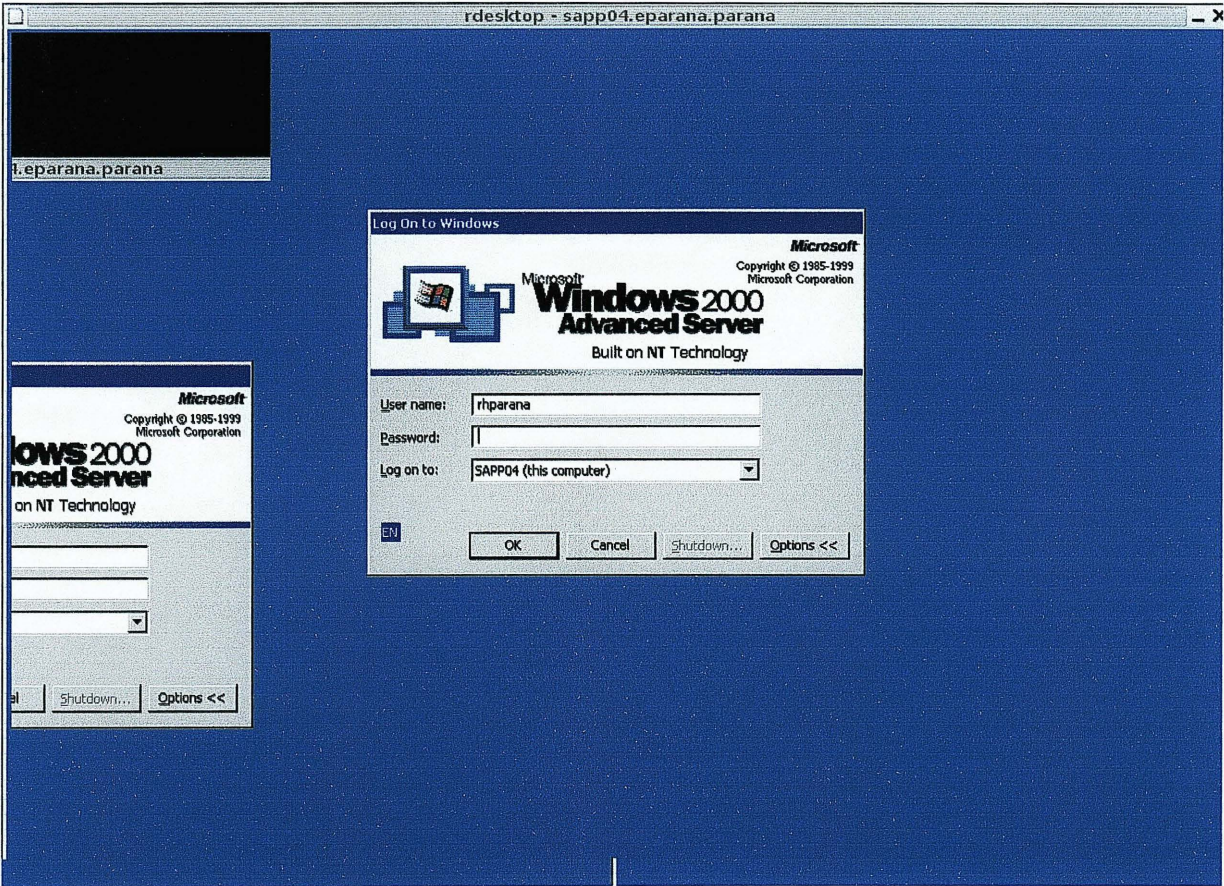
Figura4: TERMINAL SERVER CLIENT



Fonte: Sistema Linux, Prt Sc

O usuário ao se conectar ao sistema acessa o primeiro dispositivo de segurança, que é um usuário e senha, para atender esse grupo de trabalho específico.

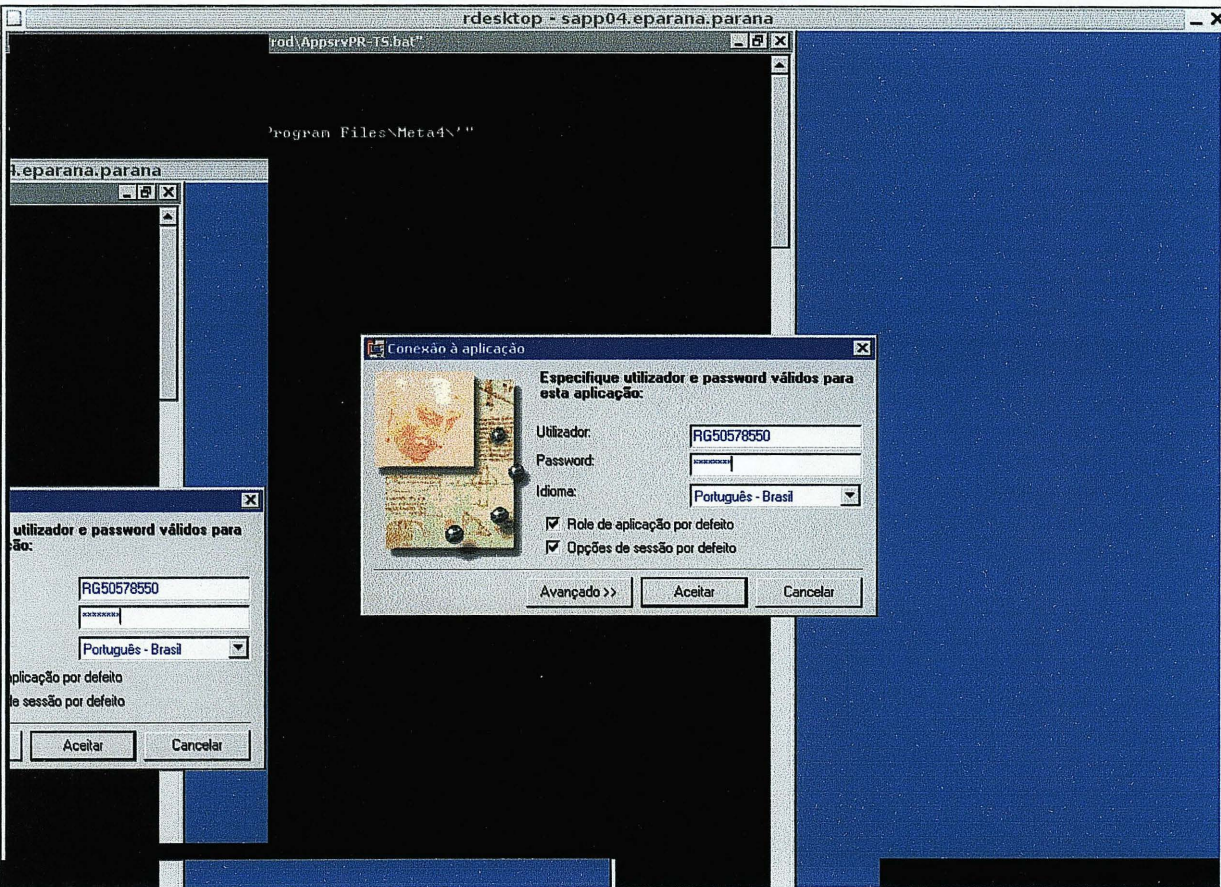
Figura5: LOG DO WINDOWS



Fonte: Servidor Celepar sapp04, Prt Sc

O segundo dispositivo de segurança é uma chave individual na qual fica registradas todos os acessos e o que foi realizado de manutenção pelo RH dentro do sistema, possibilitando uma auditoria quando necessário.

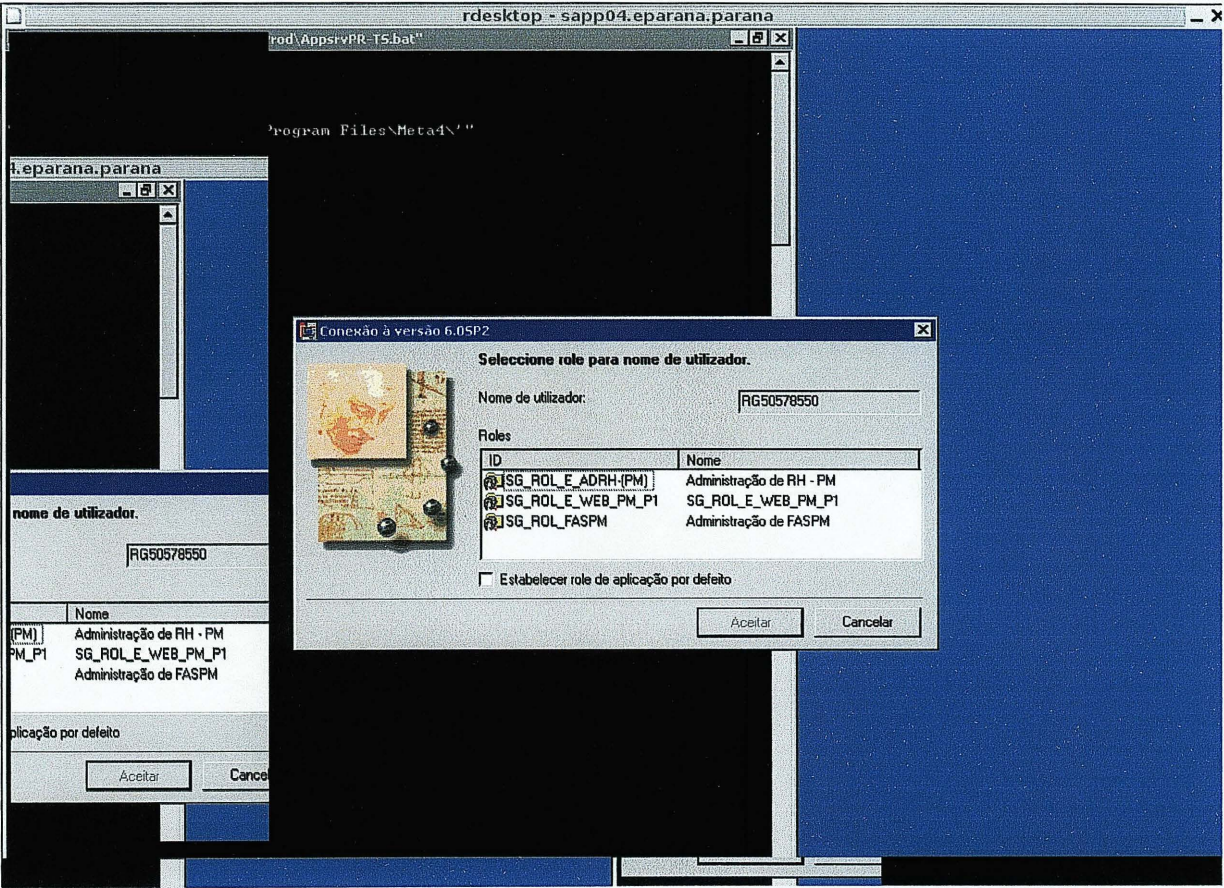
Figura6: CHAVE DO META4 MIND SET



Fonte: Servidor Celepar sapp04, Prt Sc

O terceiro dispositivo de segurança é o que diferencia as permissões de acesso das várias ferramentas que o meta4 apresenta. O perfil do npd/dp apresenta uma gama maior de módulos funcionais para realizar a manutenção de folha de pagamento, enquanto que os P/1 da Unidades acessam apenas uma parte desses módulos funcionais.

Figura7: PERFIL DO META4 MIND SET



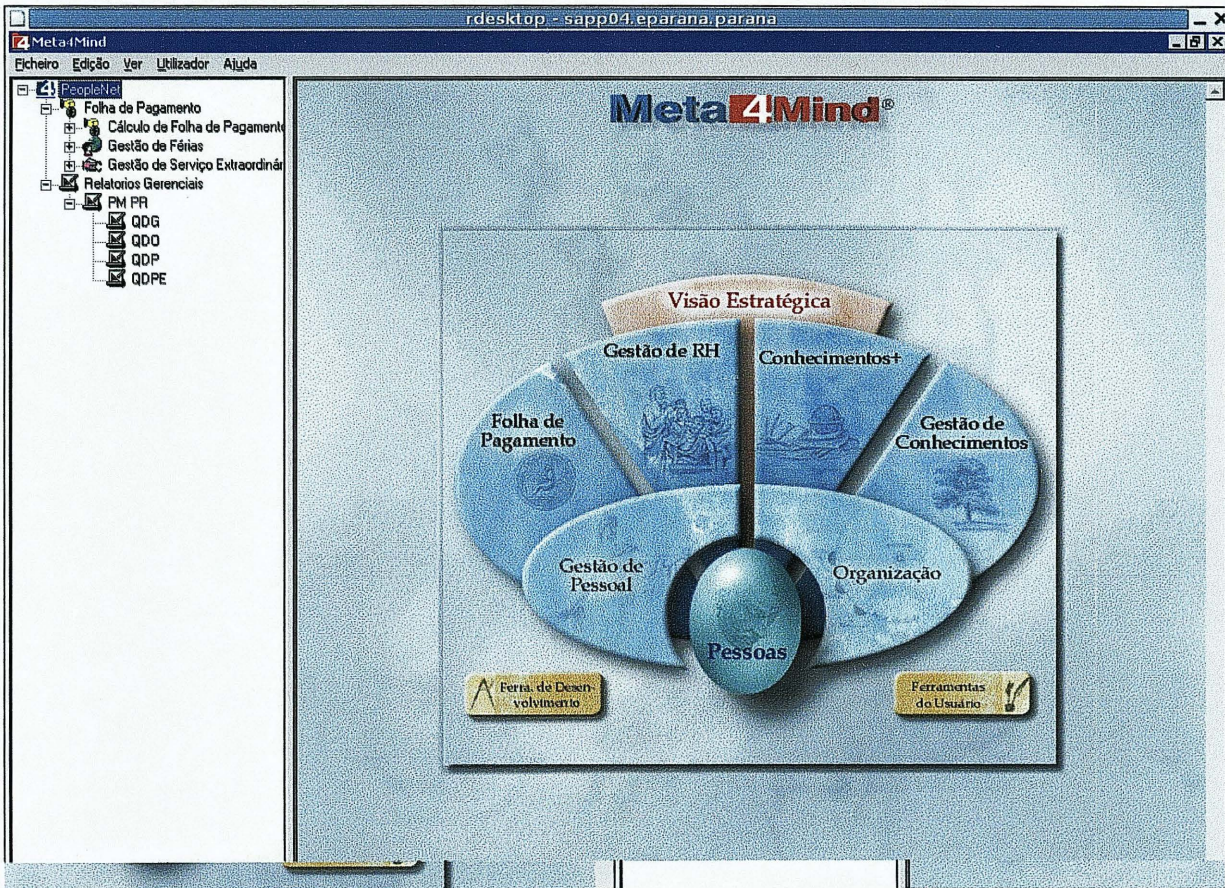
Fonte: Servidor Celepar sapp04, Prt Sc

O perfil assegura quais módulos funcionais determinados setores poderão operar no sistema.

7.4 Modularização do Sistema

Para que os P/1 das Unidades descentralizadas possam acessar a ferramenta Meta4, sem afetar a totalidade do sistema, preservando a questão de segurança, pois a manutenção realizada no sistema influi diretamente na folha de pagamento dos policiais militares, foi criado um perfil específico chamado SG_ROL_E_WEB_PM_P1, que permite uma visualização dentro do sistema as seguintes funcionalidades: Consulta a folha de pagamento, Gestão de Férias, Gestão do Serviço Extraordinário e Relatórios Gerenciais.

Figura8: MÓDULOS DO META4 MIND SET



Fonte: Servidor Celepar sapp04, Prt Sc

7.4.1 Gestão de Férias

Este módulo de gestão de férias permite realizar a manutenção das férias dos policiais militares, adiantando ou atrasando conforme a necessidade de aplicação da unidade, respeitando a regra de que somente 10% do efetivo entrem em gozo de férias por período, totalizando 10 períodos durante o ano fechado 100% do efetivo em férias até o fechamento do ano. Conforme se altera o período de férias a ser tirado pelo policial militar, afeta sua folha de pagamento no recebimento do terço de férias a que tem direito. A manutenção dos 10 períodos de férias bem como o registro dos dias em que se vigoram cada período é realizada pelo NPD/DP, seguindo a portaria do Diretor de Pessoal.

Figura9: GESTÃO DE FÉRIAS

rdesktop - sapp04.eparana.parana

Gerenciamento de Férias

Gerenciamento de Férias

Período Aquisitivo

Previsão de Férias

Fruição de Fér

Períodos de RH

(1/1)

93808 - PM - 1 - MARCOS ANTONIO BE

Período Aquisitivo

Previsão de Férias

Fruição de Férias

(1/10)

Normal

Prescreve Férias

ID RH

93808

Núm. período

1

Início do período aquisitivo

01/01/2007

Fim do período aquisitivo

31/12/2007

Dias a Prever

0

Dias a Fruir

0

Comentário

Comentário de consulta

Cod. sistema que interferiu

FER

ID Usuário aplicação

RG17791150

Luiz Fernando Scheripque

Última atualização

02/03/2007 11:18:44

Recalcula Saldos

z.Fernando Scheripque

FONTE: Servidor Celepar sapp04, Prt Sc

“...Os métodos tem pouca importância; desde que produzam resultados suscetíveis de discussão racional, qualquer método é legítimo. O que importa não é o método ou as técnicas, mas a sensibilidade para perceber problemas e uma paixão ardorosa pela sua solução, como diziam os gregos : o dom de maravilhar-se com o mundo” (Popper , 1993, p.51).

A pesquisa científica, além de fundamentar-se nos conhecimentos teóricos já desenvolvidos a respeito do tema na literatura especializada, deve ancorar-se em um referencial metodológico que permita alcançar objetivos do estudo. Este referencial serve de guia e norteia a pesquisa a partir da formulação do problema, passando pelos procedimentos utilizados na investigação, até a explanação dos resultados e conclusões obtidas.

Nesta perspectiva, o problema de pesquisa proposto neste estudo, é abordado a partir dos procedimentos metodológicos descritos a seguir, que permitirão verificar a eficácia do plano estratégico para implantação do novo sistema de gestão de pessoas na Polícia Militar do Paraná.

8.1 Abordagem Metodológica

O presente estudo é de caráter descritivo na medida em que assume as funções de “descrever, tipologizar, comparar e associar” (Olabuénaga, Aristégui, Melgosa, 1998, p.p. 84-85) além disso...

“...permite ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno...” (Oliveira, 1998, p.114).

O presente estudo assume dupla vertente metodológica, a saber: abordagem quantitativa e qualitativa.

A utilização desta dupla vertente é aceita por autores como Bellicat (1998) para quem,

“...cada vez é mais evidente que a separação entre ambas as vertentes [...] limitam seriamente as possibilidades da ciência para alcançar descrições ou quantificações, compreensões ou explicações, críticas ou legitimações válidas, precisas e confiáveis da realidade social” (p.17).

Além desta abordagem, o estudo é de caráter descritivo, pois que...

“as pesquisas descritivas são [...] as que realmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como educacionais, empresas comerciais, partidos políticos, etc.” (Gil, 1996, p.46).

Abordagem quantitativa se efetiva por meio do levantamento como estratégia básica de pesquisa. O levantamento foi escolhido porque se caracteriza como uma estratégia que se baseia em declarações verbais, faladas ou escritas, pronunciadas pelos participantes. O levantamento pode ser definido...

“... como a aplicação de um procedimento estandarizado para colher informações de uma amostra [...de sujeitos]” (Cea D’Ancona, 1998, p.240).

O levantamento apresenta vantagens, como:

“Permite envolver um amplo leque de questões no mesmo estudo;

facilita a comparação de resultados;

apresenta vantagem econômica pode se obter um volume importante de informações com um custo mínimo” (Cea D’Ancona, 1998).

Abordagem qualitativa, neste estudo, evidenciam por meio da análise de conteúdo, pois...

“os métodos qualitativos são os que enfatizam o conhecimento da realidade a partir de uma perspectiva ‘insider’, ou seja, captar o significado particular que o próprio protagonista atribui a cada fato e de contemplar estes elementos como peças de um conjunto sistemático [...] a tarefa do investigador neste contexto se apoia em captar a essência deste processo para interpretar e captar o sentido dos diferentes conteúdos” (Olabuénaga, 1999, p.15-16).

8.2 População

Abordagem quantitativa considera como universo desta pesquisa Oficiais P/1 (responsáveis pela gestão de pessoas nas OPMs), Comandantes de OPMs, Diretor de Pessoal e Chefe de Seções da Polícia Militar do Paraná.

Abordagem qualitativa considera participantes Comandantes Gerais e Diretores de Pessoal atuais e pretéritos da Polícia Militar do Paraná.

8.3 Amostra

A amostra quantitativa é do tipo não probabilístico, intencional ou de conveniência. Nesta amostra, “como o nome já indica, o pesquisador, intencionalmente escolhe determinados elementos para a amostra” (Gressler, 1993). A amostra quantitativa é constituída por vinte e um (21) Comandantes de OPM, vinte e um (21) oficiais P/1 de OPM e cinco (05) Chefe de Seções.

A amostra qualitativa, pode ser descrita como do tipo estratégico ou seja uma amostra na qual...

“o investigador seleciona os informantes que irão compor a amostra seguindo um critério estratégico pessoal [...] ou seja , aqueles que por seus conhecimento da situação do problema a investigar lhes parecem ser os mais idôneos e representativos da população a estudar” (Olabuénaga, 1999, p. 64).

A amostra qualitativa pode ser descrita como quatro (04) Comandantes Gerais e quatro (04) Diretores de Pessoal

8.4 Instrumentos de Coleta de dados

Os dados deste estudo foram coletados por meio de dois tipos de instrumentos como segue:

a) Na abordagem quantitativa foi utilizado o questionário aplicados aos oficiais P/1 de OPM, Comandantes de OPM, e Chefes de Seção. Tal questionário foi elaborado especificamente para este estudo e consta de questões fechadas e abertas, sendo estas de resposta curta. (Anexo A)

b) O instrumento utilizado na abordagem qualitativa é a entrevista do tipo estruturada.

Para efeito deste estudo foram elaborados dois roteiros de entrevista que se destinaram aos Comandantes Gerais e Diretores de Pessoal (Anexo B e C respectivamente).

A entrevista estruturada proposta neste estudo se caracteriza pela utilização de um roteiro no qual

“perguntas com uma série de respostas prefixadas [...]. Neste tipo de entrevista o entrevistador adota o estilo de ouvinte interessado mas não avalia as respostas ouvidas. [...] Todos os entrevistados recebem o mesmo conjunto de perguntas e as escutam na mesma ordem e formato” (Olabuénaga, 1999, p.169).

8.5 Método de análise

As questões fechadas dos questionários foram trabalhadas por meio do levantamento. “Esta estratégia de investigação se baseia nas declarações verbais da população” (Cea D’Ancona, 1998, p.239).

Os dados obtidos por meio dos questionários foram trabalhados através de técnicas estatísticas a partir das quais foi possível a composição de tabelas e gráficos os quais expressam a frequência e os percentuais dos dados obtidos.

Os dados qualitativos colhidos por meio de entrevistas foram trabalhados por meio de análise de conteúdo tipo temático.

“A análise de conteúdo pode ser definida como um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos...” (Bardin, apud Minayo, 1996, p.199).

Neste estudo, a análise de conteúdo se caracteriza como do tipo temática,

“que consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifiquem alguma coisa para o objetivo analítico visado [...] qualitativamente a presença de determinados temas denota os valores de referencia e os modelos de comportamentos presentes no discurso” (Minayo, 1996, p.209).

O tema neste estudo é definido como uma unidade de sentido que se destaca naturalmente do texto (Bardin, 1979, p.105).

A análise de conteúdo se processa em três etapas fundamentais, a saber:

- a) Pré-análise – esta etapa consiste fundamentalmente em leitura e releituras dos textos resultantes das entrevistas e das respostas às questões abertas do questionário, dos indicadores dos temas de interesse;
- b) Exploração do material – esta etapa consiste basicamente no processo de codificação. Na análise temática o texto sofre o processo de recorte tendo-se por base a unidade de registro escolhida, no caso deste estudo, o tema. O trabalho de análise permitiu a composição de quadro sinóticos nos quais aparecem as categorias, seus componentes indicadores e ainda expressões textuais dos participantes que confirmam indicadores e categorias.
- c) Tratamento dos dados e interpretação – com bases nos dados obtidos foram possíveis estabelecer inferências que levaram a interpretação dos resultados tais interpretações encaminharam aos resultados finais do presente estudo.

8.6 Validação

Os dados quantitativos são resultantes da técnica de levantamento. Para efeito de validação deste estudo foi utilizada a técnica da triangulação.

Para Denzine (apud Serrano, 1990, p. 171) “a triangulação pode ser definida como a combinação de metodologias em um estudo do mesmo tema.”

“As técnicas de triangulação nas ciências humanas e sociais tentam assinalar [...] a riqueza e complexidade do comportamento humano com a finalidade de estudá-lo a partir de diferentes perspectivas fazendo-se uso de dados, tanto qualitativos como quantitativos” (Serrano, 1990, p.171).

Dentre as diferentes modalidades de triangulação, foi escolhida a triangulação metodológica que utiliza “diferentes métodos com o mesmo objetivo de estudo a triangulação metodológica se realiza seja com diferenciação de instrumentos ou de métodos” (Serrano, 1990, p.172). No caso deste estudo foram utilizadas estas modalidades.

Foi utilizada também a triangulação de sujeitos,

“esta verificação é levada a cabo por meio do contraste da informação. [...] A análise dos dados e o contraste e discussão sobre os mesmos permitem um certo grau de credibilidade da informação obtida. Desta forma o nível de objetividade obtido é muito superior ao que alcançaria um investigador isolado” (Serrano, 1990, p.172).

Ainda foi utilizada uma terceira forma de triangulação: a triangulação de diferentes instrumentos de coleta de dados, no caso em concreto, o questionário e a entrevista.

8.7 Análise dos dados

Os dados coletados, a partir da aplicação do questionário e entrevistas, têm a peculiaridade de fornecer de forma prevalecente, subsídios qualitativos, ficando os quantitativos restritos aos aspectos de ordem pessoal que de outra maneira, tornar-se-ia difícil obtê-lo. Estas informações, buscados através de intensa e incansável investigação, foram submetidas a análise de conteúdo proposta por Bardin (1979) em seus três momentos: pré-análise, exploração do material e interpretação dos dados.

Levando-se em consideração as questões norteadoras, formuladas com a intenção de melhor entender e buscar uma resolução da área temática que se propõe a investigar, emergiram questões instrumentais de análise, através dos quais procurou-se estudar aquelas questões, exaustivamente, estabelecendo-se as interações entre os dados obtidos pelo questionário e entrevistas, representados por quadros, tabelas e gráficos e/ou referencial teórico, sobre o enfoque das dimensões evidenciadas no transcorrer da investigação.

A partir das questões norteadoras, podem-se abstrair as seguintes Questões Instrumentais (QI), que foram submetidas à percepção dos participantes da pesquisa:

9 ANÁLISE DE RESULTADOS

O presente capítulo tem como objetivo apresentar um comparativo dos dados resultantes de opiniões estabelecidas entre gestão centralizada e descentralização da gestão de recursos humanos.

9.1 Questionário

A amostra foi composta por 30 oficiais, sendo eles Capitães e Tenentes pertencentes à primeira seção do Estado Maior de cada Unidade Operacional.

Os questionários com questões do tipo mistas com perguntas abertas e fechadas (Anexo A). O preenchimento foi feito pelo entrevistado e no sistema manual. Para facilitar a tabulação, todos os dados foram transferidos para um gráfico, conforme quadro 2 e 3, a seguir:

Quadro 3 – RESPOSTAS DOS CAPITÃES

CAPITÃES			
Questões de Pesquisa	Sim	Não	Em parte
Você entende a missão de Polícia Militar?	93%	2%	5%
Você entende a atividade de RH?	68%	2%	30%
Como você avalia a descentralização. Seria possível?	84%	6%	10%
Existe estrutura para a descentralização?	73%	37%	00%
Existe estrutura para a movimentação de pessoal?	35%	65%	00%
Você executa hoje as manutenções de RH manualmente e entende o que está sendo proposto?	93%	2%	5%

FONTE: Pesquisa de Campo, 2007

Quadro 4 – RESPOSTAS DOS TENENTES

TENENTES			
Questões de Pesquisa	Sim	Não	Em parte
Você entende a missão de Polícia Militar?	88%	7%	10%
Você entende a atividade de RH?	63%	17%	20%
Sua avaliação sobre a descentralização. Seria possível?	87%	3%	10%
Existe estrutura para a descentralização?	80%	20%	00%
Existe estrutura para a movimentação de pessoal?	47%	53%	00%
Você executa hoje as manutenções de RH manualmente e entende o que está sendo proposto?	90%	5%	5%

FONTE: Pesquisa de Campo, 2007

9.2 Análise e interpretação dos Dados

Além da análise qualitativa, contou-se com o apoio de técnicas quantitativas, sem a sofisticação do emprego.

Os índices percentuais citados na planilha foram obtidos somando-se as opções SIM (Concordo), NÃO (Discordo) e EM PARTE (Concordo Parcialmente).

Verifica-se que não existe um consenso entre os grupos, se analisados os dados em separado.

Em linhas gerais, os grupos respondem positivamente ao questionamentos quanto à utilização de um modelo descentralizado da gestão de recursos humanos.

Embora passíveis de um estudo mais direcionado, para sua confirmação ou não, qualquer que seja a posição, todas remetem ao fato de que a administração estratégica, como metodologia, pode contribuir no gerenciamento eficiente dos recursos humanos.

A administração estratégica promove uma gestão participativa, com a descentralização do RH, permitindo que a organização gerencie seus recursos humanos de forma racional, potencializando suas forças de acordo com as necessidades do ambiente. Também abre canais de comunicação que facilitam o entendimento e interação entre os setores da organização, relacionando-os adequadamente com ambiente externo.

CONCLUSÃO

Os conceitos envolvidos nas práticas da gestão de recursos humanos podem ser objetos de polêmicas, que não foram consideradas no âmbito deste trabalho. A problematização desses conceitos envolve desde as práticas tradicionais da gestão de recursos humanos, até aquilo que tem sido chamado de evolução da área.

A partir da análise dos dois modelos de gestão de recursos humanos foi possível observar: um modelo de RH (sistemas antigos) a não integração de todas as áreas de RH para a melhor gestão, seus danos à administração pública e o outro modelo de RH (sistema novo) com a implementação da ferramenta Meta4Mind Set, sistema informatizado de RH, a melhor gestão integrada e estratégica de RH, a gestão administrativa, a folha de pagamento, os aspectos legais, benefícios sociais e a gestão de competências compartilhada com a gestão do conhecimento.

Para finalizar cabe considerar que, se esta área já comporta toda esta problematização, a pesquisa deveria avançar, especialmente do ponto de vista qualitativo, para esclarecer como estas práticas se estão dando dentro da realidade.

BIBLIOGRAFIA

ALVES, Alda J. A Revisão da Bibliografia em Teses e Dissertações: Meus Tipos Inesquecíveis. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, n. 81, p. 53-60, maio 1992.

ASTI, Vera A. *Metodologia da Pesquisa Científica*. Porto Alegre: Globo, 1976.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Setenta, 1979.

BELICAT, Eduardo. *La Integración de los Metodos Cuantitativos y Cualitativos en la Investigación Social. Significado y Medida*. Barcelona: Ariel, 1998.

BENETTI, Paulo C.A. O uso de Técnicas do Pensamento Criativo facilita a participação e o comprometimento do corpo gerencial de uma empresa com o planejamento estratégico. Tese de Mestrado em Criatividade aplicada total, Universidade de Santiago de Compostela. 1999.

BENGOCHEA, Jorge. *Policiamento Comunitário: como conquistar a comunidade com este Programa Social na Segurança Pública*. Passo Fundo: Pe. Berthier, 1999.

BRAGA, Jerônimo et al. *Estratégia para o Cumprimento da Missão da Brigada Militar na Grande Porto Alegre*. Porto Alegre, 1982. Academia de Polícia Militar. Trabalho de Conclusão do Curso Superior de Polícia da Brigada Militar.

BRASIL – *Decreto Lei Federal 1072/69*. 30 dez. 1969. deu nova redação ao Art. 3º, letra A, do Decreto Lei 667, de 02 jul. 1969e dá outras providências. Brasília.

_____. – *Decreto Lei Federal 667/69*. 02 jul. 1969. Reorganizou as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Territórios e do Distrito Federal e deu outras providências. Brasília.

BRUYNE, Paul E. et al. *Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: os pólos de prática da metodologia*. Rio de Janeiro: [s.ed.], 1991.

CEA D'ANCONA, Maria A. *Metodología Cuantitativa: Estrategias y Técnicas de Investigación Social*. Madrid: Síntesis, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

_____. *Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. São Paulo: Editora Campus, 1999.

CONSTITUIÇÃO da República Federativa do Brasil. São Paulo: Atlas, 1998.

GRESSLER, Lori A. *Pesquisa Educacional*. 2.ed. São Paulo: Loyola, 1983.

HARTMANN, Luiz F. *Gerenciamento Total*. 4. ed. Lageado: Grafozem, 1998.

HIPÓLITO, J. A. M., *A Gestão da Administração Salarial em Ambientes Competitivos: Análise de uma metodologia para construção de sistemas de remuneração por competências*. Tese (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.

META4MIND SET. Manual do

MINAYO, Maria C.S. *O Desafio do Conhecimento*. 4.ed. São Paulo: Hucitec, 1996.

MOTTA, Paulo R. *Gestão contemporânea: a ciência e a Arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1991.

OLABUÉNAGA, José I.R.; ARISTEGUI, I., MELGUSA, L. *Cómo elaborar un Proyecto de Investigación Social*. Bilbao: Universidad de Deusto, 1998.

OLABUÉNAGA, José I.R. *Metodología de la Investigación Cualitativa*. 2.ed. Bilbao: Universidad de Deusto, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de P.R. de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Sílvia L. *Tratado de Metodologia Científica*. São Paulo: Pioneira, 1998.

POPPER, Karl. *A lógica da Pesquisa Científica*. São Paulo: Cultrix, 1993.

SAMPAIO, Claudio H. *Planejamento Estratégico para Pequenas Empresas*. Porto Alegre: SEBRAE/FAURGS, 1997.

SERRANO, Maria G.P. *Investigación-Acción: Aplicaciones al campo Social y Educativo*. Madrid: Dykinson, 1990.

TAVARES, Mauro C. *Planejamento Estratégico: A opção entre o sucesso e o fracasso empresarial*. São Paulo: Harbra, 1991.

_____. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

TAYLOR, S.J.; BOGDAN, R. *Introducción a los Metodos Cualitativos de Investigación*. Barcelona Paidós, 1998.

WOOD, T. JR. e PICARELLI, V. Filho. *Remuneração Estratégica: A nova vantagem competitiva*. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

CARREIRAS E EMPREGOS.

http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/artigos/070703-descentralizacaorh_mtb.shtm 20Jul2000.

INSTITUTO CHIAVENATO. *Gestão de Pessoas*

http://www.cesuc.br/posgrad/artigos/Gestao_de_pessoas.pdf

ANEXO A

1. Você entende a missão de Policia Militar.

R:

2. Você entende a atividade de Recursos Humanos?

R:

3. Sua avaliação sobre a descentralização. Seria possível?

R:

4. Existe estrutura para a descentralização?

() Sim

() Não

5. Existe estrutura para a movimentação de pessoal?

() Sim

() Não

6. Você executa hoje as manutenções de RH manualmente e o que está sendo proposto?

R: